Community Solution to Gang Violence: processus de collaboration communautaire et cadre d'évaluation

Auteurs:

Karen Erickson, M.Ed.

Gestionnaire du projet *Community Solution to Gang Violence*

Patti LaBoucane-Benson, M.Sc.

Directrice de recherche, Native Counselling Services of Alberta

Jana Grekul, Ph.D.

Département de sociologie, Université de l'Alberta

Août 2007

Table des matières

Introduction 1

Les gangs: un problème communautaire complexe 2

Community Solution to Gang Violence: une initiative communautaire globale 5

Problème de gangs, leadership et vision initiale 8

Explorer la question 10

Une vision collective prend forme 11

Énoncé de vision 11

Thèmes 11

Mobiliser la collectivité et attiser sa volonté 14

Créer les conditions gagnantes 15

Création d'un espace commun 15

Une infrastructure sociale pour soutenir le travail 16

Structure organisationnelle 19

Réseau de relations de confiance: pour favoriser l'interdépendance 23

Inclusion 24

Une délimitation claire des rôles et des responsabilités 25

Influence et transparence 25

Une communication claire 26

Une vision se précise (penser et agir stratégiquement) 27

Obtenir les fonds voulus pour soutenir le travail 34

Action, apprentissage et changement 37

Renouvellement ou dissolution 46

Cadre d'évaluation de la CSGV 51

Approche et méthodes 56

Annexe 1 58

Scénarios de situations à risque 58

Comment utiliser l'outil en question 58

Scénario 1: Jason 59

Scénario 2: Ken 62
Scénario 3: Daniel 64
Scénario 4: Donna 67
Scénario 5: Sonny 70
Annexe 2 74
Usages suggérés pour l'outil 75
Bibliograpie et références du cadre des facteurs de risque et de protection du CSGV 83
Bibliographie 85

Introduction

En 2003, la région du Grand Edmonton a connu un accroissement de l'activité, de la criminalité et de la violence liées aux gangs. Les habitants ont alors exigé que les autorités, et particulièrement le service de police d'Edmonton (SPE), prennent des mesures pour régler le problème. Les responsables du service de police avaient créé un groupe antigang pour s'attaquer au problème de manière plus stratégique, mais ils se sont rendu compte du fait que, à elle seule, la répression criminelle ne suffirait pas à réduire sensiblement et à long terme l'activité des gangs. Au même moment, les Native Counselling Services of Alberta prônaient une approche communautaire du dossier pour empêcher que les jeunes en viennent à faire partie des gangs. Ils ont donc abordé les responsables du service de police en proposant une collaboration visant à créer une « approche communautaire face à l'activité et à la violence des gangs ». Des représentants des deux organisations ont tenu une série de discussions et de réunions où chacun a pu exprimer sa perspective et ses préoccupations. Il a été question entre autres des avantages et des possibilités que présentait la mobilisation d'autres éléments à l'approche communautaire de lutte contre les gangs. La « solution communautaire à la violence liée aux gangs » (*Community Solution to Gang Violence*, ou CSGV) est née de ce dialogue fructueux. Quatre ans plus tard, la CSGV s'est élargie. Elle inclut désormais plus d'une quarantaine d'organisations qui travaillent ensemble à l'application d'une approche communautaire stratégique de lutte contre les gangs et la violence qui leur est attribuée. La CSGV vise les buts suivants:

- accroître le sentiment de responsabilité chez les membres de la collectivité et la mesure dans laquelle on s'engage à s'attaquer à la question de la violence rattachée au phénomène des gangs;
- promouvoir l'épanouissement des jeunes et créer des conditions qui les empêcheront de se joindre à un gang;
- créer un plan et un réseau de soutien communautaires en vue de trouver des solutions à la violence chez les gangs.

Le présent document expose un modèle pour étudier les initiatives communautaires globales. Il donne des précisions sur la manière de mobiliser la

collectivité dans la lutte contre les gangs et expose le cadre d'évaluation utilisé pour mesurer l'efficacité et les répercussions d'une approche fondée sur l'action communautaire.

Les gangs: un problème communautaire complexe

Le phénomène des gangs n'a rien de nouveau au Canada, mais les préoccupations croissantes cultivées à propos des gangs et de la manière de réagir à leurs activités, particulièrement quand il est question des jeunes, sont des faits relativement récents. Au Canada, les recherches approfondies sur la question des gangs en sont encore au stade embryonnaire. L'examen que nous avons fait de plus d'une cinquantaine d'articles sur les gangs de rue ou de prison nous a permis de constater que 20 % environ des études recourent à des données canadiennes. Et partant, l'idée que les gens se font des gangs se limite sensiblement aux reportages des médias sur leurs activités ainsi qu'à la popularisation du stéréotype « gangsta » dans les films, à la télévision et dans la musique. Cette façon de dépeindre les gangs tient pour une grande part à ce qui se passe dans les grandes villes américaines, mais est peu représentative de la situation au Canada. De ce fait, les activités des gangs inspirent à la fois fascination et terreur dans les collectivités canadiennes, qui malheureusement, ne savent pas comment réagir.

Les écoles peinent à trouver une façon de composer avec les jeunes qui font peut-être partie de gangs, ou qui, du moins, en imitent les comportements. Ce sont les élèves qui commettent des actes violents et intimident les autres, notamment en portant des armes, même à l'école. Les familles peinent à convaincre leurs enfants de ne pas s'associer aux gangs; elles s'efforcent de les encadrer, de leur donner le soutien dont ils ont besoin pour éviter de tomber dans ce piège. Les collectivités peinent à trouver des façons de créer un sentiment de sécurité dans leurs quartiers. La police s'acharne à trouver comment s'y prendre avec les jeunes qui participent aux activités criminelles des gangs. Les organismes au service des jeunes et des familles quant à eux peinent à répondre aux besoins complexes de leurs clients. Enfin, les gouvernements cherchent à établir des cadres stratégiques pour orienter la mise au point des stratégies et des services voulus en vue d'empêcher que les jeunes entrent dans un gang. Les jeunes eux-mêmes

s'efforcent de trouver une façon d'obtenir le soutien qu'il leur faut de la part de la famille, de l'école et de la collectivité. Il s'agit du soutien essentiel pour s'épanouir et acquérir les compétences nécessaires qui permettront d'éviter les gangs.

La question de savoir qui est responsable d'articuler des solutions et d'adopter des mesures pour régler le problème complique d'autant la manière de le concevoir. Qui définit la question? Comment la question se définit-elle? Devant le phénomène des gangs, s'agit-il de pratiquer une répression ciblant le crime organisé? Les services policiers et le système de justice en seraient alors les fers de lance? S'agit-il d'intervenir en particulier auprès des jeunes qui font partie des gangs? Les services correctionnels et les organismes gouvernementaux seraient alors les principaux responsables? S'agit-il de miser sur la prévention auprès des jeunes à risque? Les membres de la collectivité et les groupes communautaires en seraient alors les figures de proue?

Ces questions-là illustrent la complexité du problème et des solutions à dégager. Le phénomène fait intervenir des questions compliquées sur le plan social et technique, et fait appel à de nombreux intervenants. De plus, la dynamique entourant les gangs évolue sans cesse. Ce n'est pas un problème qui se prête aux solutions toutes faites, ni encore une question qu'une seule et unique organisation peut prendre en charge. Les gangs et leurs activités présentent des enjeux complexes du point de vue social, politique, pédagogique, judiciaire et économique. Avant de régler les questions entourant l'activité des gangs, il faut d'abord qu'il y ait une évolution des attitudes, des normes sociales, des relations, des cultures organisationnelles, des politiques gouvernementales, de l'action civique et des lois. Intrinsèquement, les processus et les pratiques inhérentes à la conception d'une approche communautaire globale pour s'attaquer à la question des gangs occupent un vaste terrain, au-delà de l'ensemble des programmes et des services fragmentés qui s'y rapportent. L'approche communautaire vise à instaurer un changement systémique qui permet de créer des liens entre les systèmes et de redéfinir les façons qu'ont les gens de travailler ensemble en vue d'en arriver à une approche coopérative et intégrée. Il faut donc opposer des solutions interreliées à des problèmes interreliés.

Si logique que puisse paraître cette approche, il n'en demeure pas moins que nos systèmes, nos organisations et nos services ne sont pas conçus pour converger vers un même but. Nous travaillons dans les limites de systèmes spécialisés qui reposent sur différents paradigmes et qui sont censés présenter un fonctionnement autonome. L'espace à la marge des systèmes, ou dans les interstices, est souvent négligé. Le travail se définit souvent d'après les spécialités établies où ce sont nos différences plutôt que les éléments que nous avons en commun qui nous définissent. Pour une grande part, les plans et les services sont conçus isolément les uns des autres et, dans certains cas, secrètement. Comme les ressources sont rares, les organismes sont souvent forcés de se battre entre eux pour obtenir des fonds, plutôt que de cultiver les possibilités de collaboration. Le pouvoir personnel et la responsabilité d'agir tendent à correspondre au modèle hiérarchique et à s'articuler autour des opérations nécessaires pour réaliser des résultats et offrir des services précis, conformément à des mandats particuliers. Par conséquent, les problèmes autant que les solutions sont envisagés en vase clos.

Loin de nous l'idée d'affirmer qu'un point de vue particulier serait préférable à un autre, mais nous cherchons plutôt à faire ressortir la dynamique qui entoure les initiatives communautaires globales comme la CSGV. Les organisations qui fonctionnent à la manière d'unités indépendantes – où les efforts peuvent converger vers un ensemble précis et clairement défini de problèmes – ont leur place; elles sont même nécessaires. Ce n'est pas systématiquement qu'il faut appliquer à une question ou à un problème communautaire une approche coopérative globale. Cependant, cela s'impose lorsque la question en jeu est extrêmement complexe, comme a pu le faire valoir un éminent spécialiste des affaires publiques: « Lorsque les problèmes sont reliés entre eux, qu'ils transcendent les limites administratives, organisationnelles et fonctionnelles, et qu'ils sont indissociablement liés à d'autres problèmes encore, une initiative communautaire globale s'impose[1]. »

---

[1] Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

Community Solution to Gang Violence: une initiative communautaire globale

Voilà le contexte où s'inscrit la CSGV, le point de départ d'une aventure qui consiste à établir une approche globale et coopérative au problème des gangs. L'approche puise à même la théorie et la pratique nouvelles des initiatives communautaires globales, centrées sur l'idée selon laquelle « à problèmes multiples et interreliés… solutions multiples et interreliées[2] ». Les initiatives communautaires globales, par exemple la *Community Solution to Gang Violence*, se caractérisent par un certain nombre de traits clés[3]:

- elles sont globales, et donc reposent sur une perspective d'ensemble;
- elles sont holistiques et relient différents systèmes;
- elles sont plurisectorielles et inclusives, elles reconnaissent la valeur d'une expérience variée ainsi que de réseaux et domaines d'expertise divers;
- elles sont évolutives et s'articulent à long terme, et elles progressent au rythme établi par la collectivité;
- elles misent sur les atouts et les ressources qui se trouvent déjà dans la collectivité;
- elles sont axées à la fois sur le processus et le résultat, elles permettent à la collectivité d'être mieux en mesure d'apporter des améliorations importantes sur certains points et la manière dont les problèmes sont abordés.

Outre ces aspects clés, le Tamarack Institute for Community Engagement[4] a établi un certain nombre d'étapes que franchissent les initiatives comme la CSGV, d'ordinaire, au moment de mobiliser une collectivité dans la lutte contre un problème

---

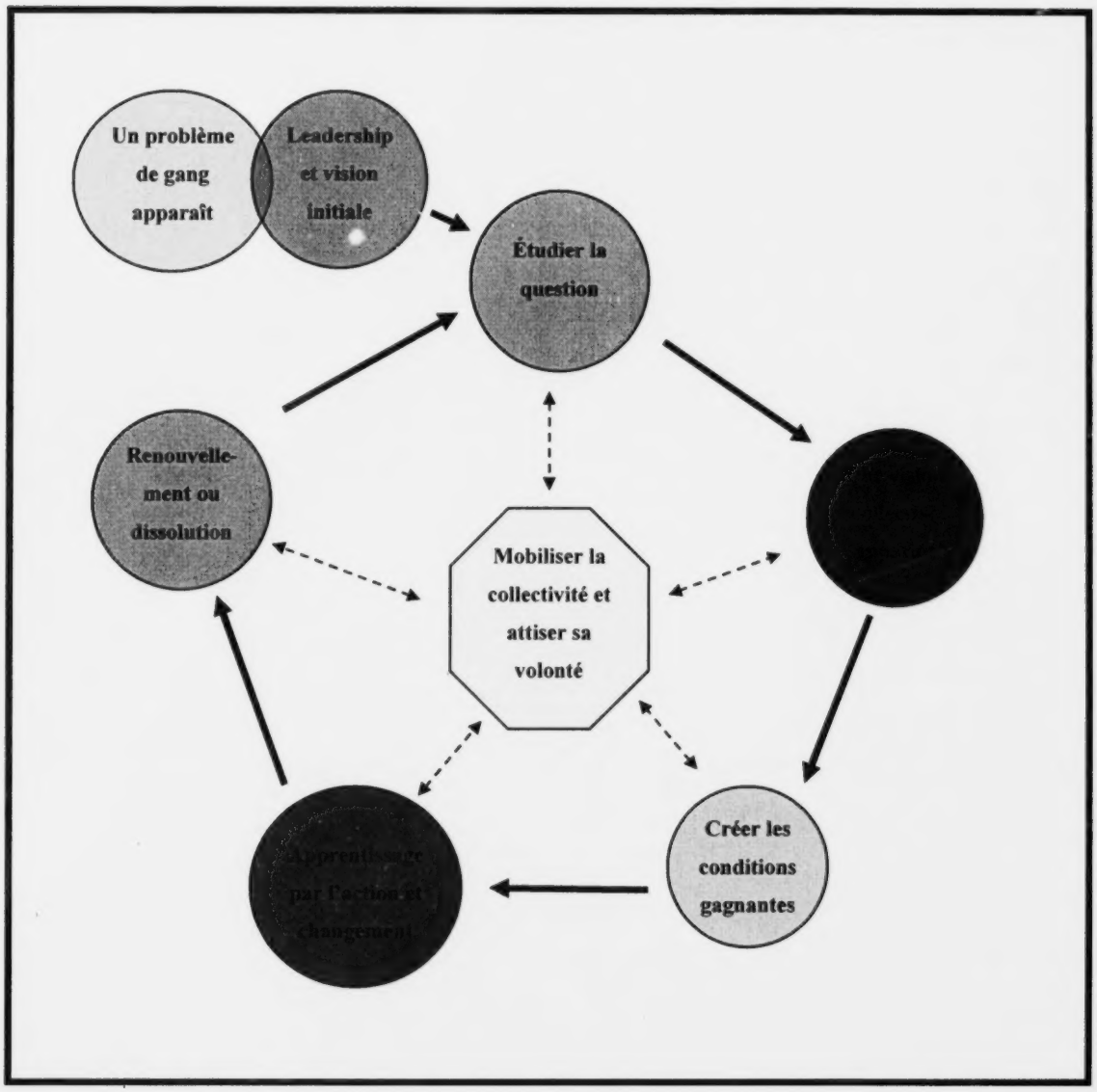
[2] Schorr, L. Common Purpose: Strengthening Families and Neighbourhoods to Rebuild America, New York, Anchor Books, 1997.

[3] TORJMAN, Sherri. Shared Space: The Communities Agenda, Caledon Institute of Social Policy, septembre 2006. Tamarack Institute for Community Engagement. The Convening Organization. Waterloo, Tamarack Institute for Community Engagement, 2004. LUKE, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998. Connor, Joseph A. et Stephanie Kadel-Taras. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003. Ray, Karen. The Nimble Collaboration: Fine-tuning Your Collaboration for Lasting Success, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003.

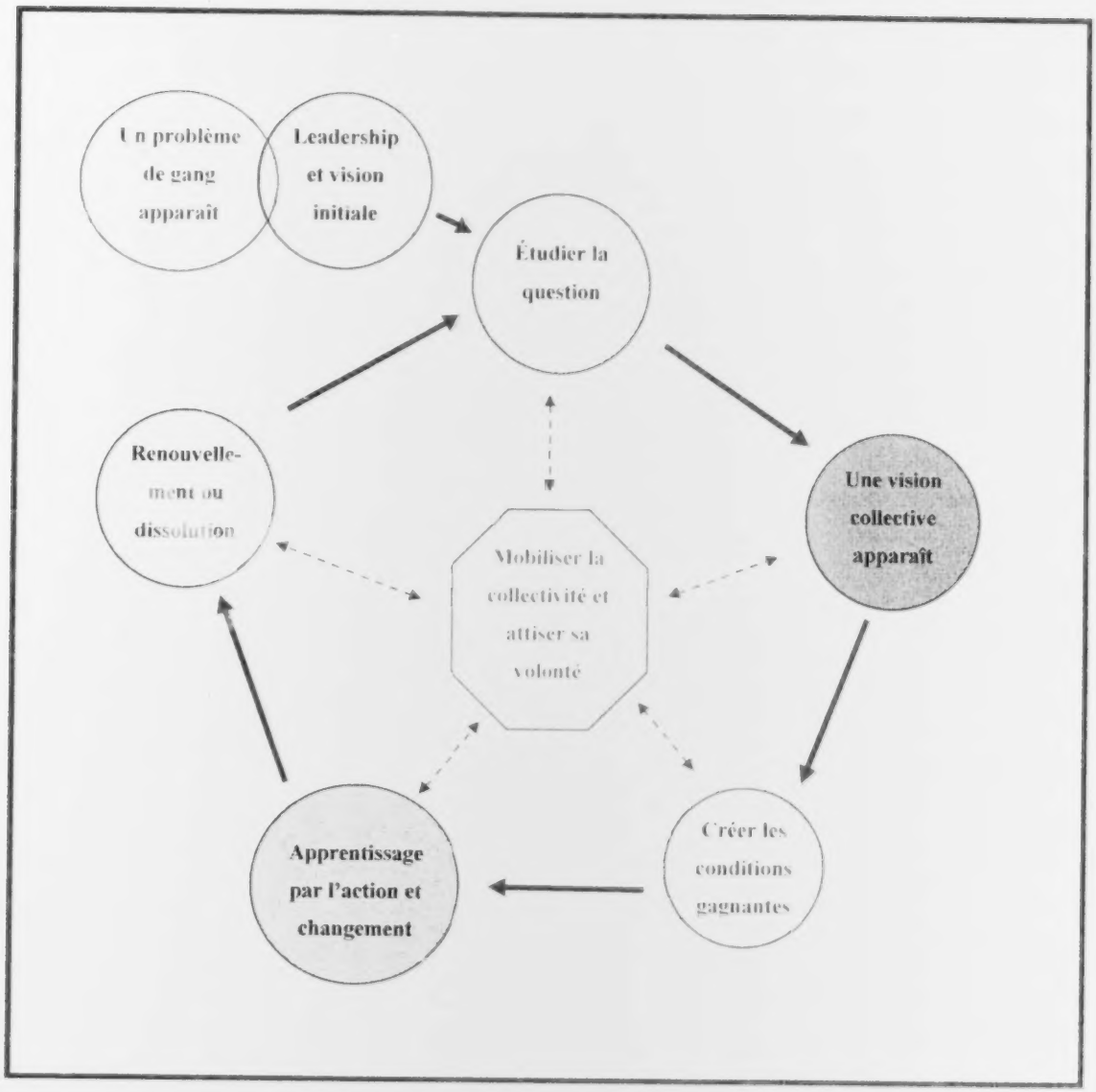
[4] Tamarack Institute for Community Engagement. The Convening Organization, Waterloo, Tamarack Institute for Community Engagement, 2004.

complexe. Les étapes en question sont illustrées dans le diagramme suivant, qui a été adapté pour refléter les expériences de la CSGV lorsqu'elle cherchait une solution communautaire au problème des gangs. Dans le reste du document, nous allons mettre en lumière les procédés et les pratiques de la CSGV au fil des diverses étapes en question.

Modèle coopératif: *Community Solution to Gang Violence*



Modèle coopératif: *Community Solution to Gang Violence*



Problème de gangs, leadership et vision initiale

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, la CSGV a vu le jour en 2003 en réaction à l'accroissement de l'activité des gangs, des crimes attribués aux gangs et de la violence. Étant donné que ces problèmes ne sont pas apparus subitement au printemps de 2003, il importe de se poser la question: pourquoi s'en préoccuper à ce moment-là? Comment est-ce devenu une affaire publique qui entraîne une réaction de la collectivité? Pourquoi la collectivité en est-elle venue à s'intéresser aux gangs[5]?

En revenant à cette époque, on constate que deux facteurs capitaux ont éveillé l'intérêt de la collectivité. Premièrement, il y a eu la nature intense et violente de l'activité en question (les manchettes: deux hommes blessés par balles dans leur voiture [*Edmonton Journal*, 8 décembre 2003], un homme est poignardé devant une boîte de nuit [*Edmonton Journal*, 16 novembre 2003], deux hommes accusés d'avoir tué un adolescent: la police n'a toujours arrêté personne dans deux autres cas de décès par balles de jeunes hommes [*Edmonton Journal*, 15 octobre 2003]): les gens se sont scandalisés du fait que de telles activités puissent arriver dans la ville d'Edmonton. Le deuxième facteur est la mesure adoptée par le président et directeur général des *Native Counselling Services of Alberta* (NCSA), qui a abordé le chef du service de police d'Edmonton et a entamé des discussions sur la nécessité pour la collectivité d'être mobilisée en vue de régler la question. Pour commencer, les leaders se sont réunis avec leurs cadres supérieurs pour discuter du problème et d'une alliance éventuelle. C'est à la fois la crise elle-même ou le sentiment d'urgence qui en est né, et la réaction des NCSA qui ont représenté les conditions gagnantes pour que la collectivité se décide d'agir. Une crise peut bien éveiller l'attention d'une ville, mais il faut également des figures de proue, ou « leaders catalytiques », dont l'action ressemble à ce qui suit:

- attirer l'attention du public et des décideurs sur la question;
- mobiliser les gens: convaincre l'éventail varié de personnes, d'organismes et d'intérêts nécessaires pour s'attaquer à la question;
- susciter l'étude de stratégies et d'options pour passer à l'action;

---

[5]Torjman, Sherri. Shared Space: The Communities Agenda, Caledon Institute of Social Policy, septembre 2006.

- soutenir l'effort et nourrir l'enthousiasme en gérant les liens entre les divers intervenants et en assurant une circulation rapide de l'information et de la rétroaction[6].

Les leaders qui ont résolu s'en charger – Allen Benson, président-directeur général des NCSA, et Mike Bradshaw, directeur adjoint du service de police d'Edmonton (nommé par le directeur du service) – ont réuni deux systèmes différents ayant des expériences culturelles, des structures et des points de vue sur le monde qui ne sont pas les mêmes. Le service de police d'Edmonton est extrêmement structuré avec des chaînes de commandement: les ordres sont donnés puis appliqués, et des comptes sont rendus. L'action et les résultats sont au cœur de l'activité. Quant au NCSA, c'est un organisme communautaire qui offre un ensemble de services conçus pour et par des Autochtones en Alberta et qui est connu pour ses programmes d'avant-garde. Le développement et la mobilisation de la collectivité sont au cœur d'une bonne part des activités de l'organisme. Pour unir les perspectives différentes ainsi décrites, il fallait un accord sur la nécessité d'agir de manière urgente, la promesse personnelle de s'attaquer à la question et la conviction profonde selon laquelle la meilleure façon de s'attaquer au problème de la violence des gangs consiste à adopter une solution communautaire globale. Le directeur adjoint du service de police d'Edmonton était las de voir des jeunes affiliés aux gangs prendre le chemin de la morgue. Le président-directeur général des NCSA ne pouvait accepter d'observer sans rien faire les effets destructeurs des gangs sur les enfants et les familles ainsi que sur la ville dans son ensemble. Les deux se sont sentis poussés à aller au-delà de leur propre mandat et à en faire une question d'intérêt public.

Une des premières mesures adoptées a consisté à organiser un forum des leaders qui a réuni d'importants intervenants (conseils scolaires, responsables municipaux, provinciaux et fédéraux, police, citoyens et organismes au service de la famille et des jeunes) pour que tous contribuent à mettre au point une solution communautaire globale au problème de la violence des gangs. Plus particulièrement, les principaux intervenants ont été appelés à s'engager, eux et leur personnel, à assister à un forum communautaire

---

[6] LUKE, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998, p.33.

qui réunirait les gens de secteurs les plus divers – gouvernement, monde des affaires, milieu correctionnel, appareil judiciaire, écoles, organismes bénévoles et sans but lucratif. Ce serait là le point de départ à la conception d'une approche communautaire globale.

La définition de la question s'est révélée un élément capital pour donner forme à l'initiative de la CSGV: c'était un appel à la mobilisation qui faisait intervenir la responsabilité collective à l'égard du problème et une mesure coopérative à titre de solution. Il était clair dès le départ qu'il n'y aurait pas moyen de régler vite fait le problème de la violence exercée par les gangs. La question dépassait les moyens limités d'une seule organisation et, étant donné les problèmes interreliés que pose la violence exercée par les gangs, il fallait trouver une façon nouvelle d'aborder le problème et de cerner des solutions possibles.

Explorer la question

Le forum *Community Solution to Gang Violence* a eu lieu en avril 2003 et a attiré plus de 350 personnes provenant des segments les plus divers de la collectivité: services à la jeunesse, éducation, services à la famille, santé mentale, logement, emploi, soutien des victimes, projets de prévention de la criminalité, organismes de développement communautaire, groupes multiculturels, organismes autochtones, petites entreprises, groupes confessionnels, police, services d'enquête, justice, centres correctionnels et services correctionnels communautaires. Cela ne faisait aucun doute, la question de la violence exercée par les gangs se répercutait largement au sein de la collectivité et elle était liée à d'autres questions.

Comme le but premier du forum consistait à entamer le travail d'élaboration d'une solution communautaire globale au problème de la violence des gangs, deux résultats précis ont été privilégiés:

- mieux faire connaître collectivement les questions interreliées qui caractérisent le phénomène des gangs dans le Grand Edmonton;
- élaborer une vision et des stratégies en vue d'appliquer une approche communautaire et un plan d'action.

Une vision collective prend forme

Pour atteindre les résultats en question, on a mis au point un processus interactif qui a permis aux participants de partager leur connaissance et de leur expérience relativement à la question à l'étude, de cerner les causes sous-jacentes et de proposer des stratégies et des mesures qui seraient utiles pour régler les questions en jeu. Les discussions ont permis de dégager l'énoncé de vision et les thèmes suivants, aptes à orienter l'élaboration de la « *Community Solution to Gang Violence* ».

Énoncé de vision

Le Grand Edmonton constitue un secteur sûr où il fait bon vivre, un secteur où nos jeunes et les autres citoyens, les organismes, les institutions et les administrations sont suffisamment renseignés et habilités pour valoriser et assumer la responsabilité collective et individuelle nécessaire afin de se donner une collectivité qui n'a pas à subir la violence exercée par les gangs.

Thèmes

- Sensibilisation de la collectivité
- Valeurs et éducation
- Intervention précoce
- Programmes pour les jeunes
- Traitement des toxicomanies
- Ressources/financement
- Gouvernement et politiques
- Leadership

Avant que le forum ne prenne fin, un comité directeur composé de leaders des NCSA, du SPE et d'Edmonton Community Services s'est engagé à faire progresser les idées échafaudées durant le forum. Il s'agissait notamment de mobiliser les ressources nécessaires pour mettre au point un plan communautaire inclusif qui s'attaque aux divers aspects de la violence des gangs dans le Grand Edmonton. En outre, des bénévoles provenant de chacune des tables de concertation au forum ont tenu deux réunions de suivi en vue de créer des plans d'action dans les domaines clés établis par les participants au

forum. Les membres des groupes de travail qui souhaitaient prendre en charge le suivi de la question ont pu s'inscrire à une liste. De ce fait, un petit groupe de personnes dévouées a suscité de l'optimisme face au projet et l'espoir qu'il ne meure pas, et que les efforts des participants au forum serviraient à concevoir des solutions au problème. Les données réunies au moment du forum ont servi à dresser une liste complète d'intervenants ayant un intérêt ou des connaissances utiles au dossier, et à élaborer une proposition de demande de financement pour le personnel et les ressources.

Le comité directeur s'est peut-être engagé à faire progresser les idées du forum, mais maintenir le projet sur son erre d'aller par la suite s'est révélé une tâche considérable. Le forum a fait ressortir avec acuité la volonté et l'engagement de la collectivité quand il s'agit de régler le problème. Cependant, il n'y avait ni personnel ni infrastructure pour prendre en charge, entre les réunions, les tâches et le travail de recherche, d'encadrement et de suivi nécessaires pour que les choses progressent. Plutôt, le comité directeur composé du sous-chef du SPE, du PDG des NCSA et un gestionnaire responsable des services à la collectivité à la ville d'Edmonton a dû intégrer les tâches en question au mandat et au travail qui étaient déjà les leurs. Les membres ont dû se rappeler constamment la nécessité de créer de l'espace et du temps pour que le projet figure toujours au programme d'action de la collectivité – et ne pas lâcher prise lentement dans l'espoir que quelqu'un d'autre, le gouvernement peut-être, se saisisse de l'affaire. Ils ont dû repousser les limites de leur mandat organisationnel individuel et travailler en collaboration de manière à se donner une identité et un but communs. Ils devaient obtenir les ressources voulues pour engager du personnel afin de bâtir l'infrastructure sociale et administrative nécessaire à la progression du projet. Concrètement, il fallait déterminer quel serait l'organisme hôte ou l'organisme responsable de l'initiative.

Ce sont des tâches difficiles qui ont exigé beaucoup de temps. La confiance est au cœur même du travail de collaboration; la confiance naît du fait de prêter sciemment attention à l'importance des relations à cultiver. En apprendre patiemment sur autrui, définir les relations, imaginer un partage des pouvoirs, déterminer qui doit être le premier responsable de l'initiative et apprendre en quoi chacun des partenaires ajoute de la valeur à l'ensemble – voilà autant d'indicateurs capitaux du succès de l'entreprise. Trop souvent, les efforts de collaboration échouent du fait que, les gens étant pressés d'agir

pour régler des questions urgentes, cultiver ses relations est considéré comme une perte de temps et une source de frustration. Cependant, si on ne peut compter sur de solides relations fondées sur la confiance, les décisions prises (Qui doit demander le financement? Comment les décisions doivent-elles se prendre? Comment le pouvoir se partagera-t-il? Comment l'initiative progressera-t-elle?) peuvent miner, voire saboter carrément la collaboration.

Dix-huit mois après le premier forum communautaire, le comité directeur provisoire avait réglé ces questions, obtenu un financement initial et engagé une directrice de projet (à l'automne 2004). Le comité directeur a fait le point périodiquement sur la progression du projet au profit des participants au forum, mais il n'en demeure pas moins que 18 mois, c'est un temps considérable – depuis les premières étincelles générées au forum jusqu'aux premiers signes d'une progression et d'une action concrètes. Les premières tâches du comité directeur et de la directrice de projet ont consisté à remobiliser la collectivité, et en particulier les participants au forum, à éveiller de nouveau le sentiment d'urgence ressenti à propos du problème et à inspirer l'espoir que l'effort et la réflexion avaient toujours de la valeur et demeuraient essentiels pour ce qui est de régler le problème de la violence des gangs.

Heureusement, les leaders de l'initiative ont eu la prévoyance de dresser une liste des intervenants qui ont assisté aux forums de leadership et aux forums communautaires. Ils ont communiqué avec les gens pour leur signaler que l'initiative se portait bien. Malgré le temps passé, un nombre important de personnes souhaitaient toujours faire avancer le dossier; elles ont accepté de venir assister à un autre forum communautaire et de mettre sur pied des groupes de travail chargés de faire progresser le projet. Quelque 185 personnes ont assisté au deuxième forum, dont une centaine (y compris des membres du public qui ont dit qu'ils souhaiteraient faire partie de futurs groupes de travail) ont signalé vouloir se joindre à un ou l'autre des groupes de travail responsables de l'élaboration et de l'exécution des plans d'action. Le deuxième forum a débouché sur l'adoption des principes suivants pour encadrer globalement l'initiative de la CSGV:

- insister sur la prévention, c'est-à-dire faire en sorte que les jeunes ne deviennent pas membres d'un gang, en s'attaquant aux causes fondamentales de la violence exercée chez les jeunes et dans les gangs;

- tabler sur les points forts, les atouts et les moyens d'action de la collectivité pour saisir la complexité du phénomène de la violence chez les jeunes et dans les gangs;
- exercer une fonction de rassemblement, c'est-à-dire réunir les gens et les secteurs pour mener une réflexion sur les questions complexes qui caractérisent le phénomène des gangs, pour aborder stratégiquement le problème de l'appartenance aux gangs et pour mettre au point une approche globale et intégrée dont la collectivité est le fer de lance;
- cultiver un enthousiasme soutenu, une coordination et une collaboration fondées sur le respect réciproque et une vision commune.

Mobiliser la collectivité et attiser sa volonté

Le développement communautaire et la mobilisation des éléments de la collectivité sont essentiels à la croissance de toute initiative communautaire globale. Une initiative communautaire, de par sa définition même, est motivée, définie et façonnée par la collectivité. Il faut s'appliquer constamment à mobiliser les citoyens et à en éveiller la volonté d'agir, sinon l'initiative risque de ne pas progresser et encore moins d'atteindre les résultats souhaités. En termes simples, si la collectivité n'y croit pas, il n'y a pas d'initiative communautaire globale. Connor insiste sur ce point: Mobiliser la collectivité représente un processus permanent qui consiste à élargir toujours le cercle des gens autour de soi. L'effort communautaire déployé pour résoudre un problème peut reposer d'abord sur une poignée de gens ou d'organisations, mais il faut rechercher continuellement d'autres participants et faire appel à de nombreux secteurs pour que cela soit perçu et valorisé comme effort communautaire[7]. » Dès le départ, le projet *Community Solution to Gang Violence* s'est inspiré de ce raisonnement. C'est pourquoi la mobilisation de la collectivité et l'éveil de sa volonté d'agir sont au cœur même de l'initiative et qu'ils représentent les indicateurs de succès primaires. Chacune des étapes de l'élaboration d'une initiative communautaire globale doit interpeller davantage la collectivité et bâtir sa volonté d'action. C'est un élément permanent du processus.

---

[7] Connor, Joseph A. et Stephanie Kadel-Taras. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003, p. 26.

Créer les conditions gagnantes

Outre la mobilisation de la collectivité, les responsables de la CSGV ont cerné un certain nombre de conditions jugées nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'initiatives communautaires globales. Pour cerner les conditions en question, les participants ont eu recours à la pratique réflexive, à la documentation sur d'autres approches communautaires antigangs et à la nouvelle théorie sur la pratique collaborative. Les initiatives communautaires globales qui portent sur des questions complexes comme la violence chez les gangs s'aventurent en territoire inexploré et jugent des formes nouvelles d'organisation et de pratique qui, essentiellement, se découvrent au fil du périple. Les initiatives communautaires globales se fondent sur un modèle de changement qui est davantage organique et évolutif que linéaire et mécanique. Elles présentent une dimension contextuelle très prononcée et dépendent énormément d'un dialogue, d'une réflexion stratégique et d'une pratique réflexive ciblées[8]. Le but consiste à permettre aux gens de mener une réflexion sur des questions complexes et de découvrir des façons nouvelles de travailler ensemble. Cela suppose l'accès à de nouvelles connaissances qui découlent de l'interaction et des expériences communes des personnes travaillant à l'établissement d'un langage commun, d'une compréhension commune et d'un accord réciproque sur les mesures à adopter pour créer le changement voulu.

Création d'un espace commun

Torjman[9] décrit les trois « types d'espace » auxquels il faut s'attacher pour faire progresser le programme d'action d'une collectivité. L'espace physique est celui que nous habitons. Nos maisons, notre quartier en font partie; c'est là que nos enfants fréquentent l'école, c'est là que nous travaillons et que nous jouons. Ce sont les bois, la rivière et le milieu physique qui composent notre monde. Comprendre les conditions et la dynamique de l'espace physique de la collectivité – les liens entre les gens, leur degré de

---

[8] Wheatley, Margaret. Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2002. Habermas, J. Communication and the Evolution of Society, T. McCarthy (tr.), Londres, Heinemann, 1979. Bohm, D. On dialogue, Lee Nichol (éd.), Londres, Routledge, 1997.

[9] Torjman, Sherri. Shared Space: The Communities Agenda, Caledon Institute of Social Policy, septembre 2006.

participation aux affaires, leur interaction – est capital pour qui souhaite comprendre et faire sien le programme d'action de la collectivité. L'espace affectif nous renvoie à notre sentiment d'appartenance. C'est l'endroit où les familles et les voisins disent qu'ils sont chez eux. Dans le cas du travail communautaire, c'est l'endroit où les gens s'engagent personnellement et affectivement à tendre vers le bien commun. L'espace intellectuel nous renvoie au langage commun, à une compréhension et à des concepts communs qui font que les gens peuvent travailler ensemble plus efficacement. Cela comprend ce que font les gens et la manière dont ils s'organisent pour surmonter les difficultés complexes.

La CSGV a créé un espace public commun où s'attaquer à la question complexe des gangs, là où il n'y en avait pas auparavant. Plus particulièrement, nous avons créé un espace physique où on peut aller rencontrer d'autres personnes qui se soucient elles aussi de la situation et qui souhaitent agir pour s'attaquer au problème. Nous avons créé un espace affectif où il est possible d'exprimer ses peurs au sujet des gangs et de leurs conséquences sur les personnes, les familles et la collectivité, et où cultiver et renforcer l'espoir que les choses changent. Nous avons créé un espace intellectuel où nous pouvons apprendre les uns les autres et les uns des autres, afin de mieux comprendre les conditions qui donnent naissance au phénomène des gangs et trouver des solutions pour empêcher que les jeunes en fassent partie. En résumé, nous créons un espace commun où les soucis logés dans le for intérieur des personnes et des familles, sans oublier les organismes et les gens qui fournissent des services individuels, peuvent être traduites en questions d'intérêt public qui interpellent la collectivité entière. C'est de cette façon que les changements ont été apportés et ont abouti à la création de la « *Community Solution to Gang Violence* ».

Une infrastructure sociale pour soutenir le travail

Dans les études qu'il a réalisées sur la manière dont les collectivités s'attaquent à des problèmes complexes, Connor a employé le terme « organismes de soutien communautaires » (*community support organizations*) pour parler du type d'infrastructure qu'il faut avoir en place pour transcender les sphères de compétence. Sa définition d'un organisme de soutien communautaire est la suivante: un intermédiaire local impartial et compétent qui s'attache à favoriser le succès des collaborations locales et des réformes systémiques visant à améliorer la manière dont la collectivité résout les

problèmes[10]. Comme les membres de la collectivité s'entendaient généralement pour dire qu'une organisation à elle seule ne saurait affronter les défis complexes que présente le problème de la violence des gangs, les responsables de la CSGV devaient relever le défi de faire de leur organisation un organisme de soutien communautaire.

Du fait des efforts de sensibilisation de la collectivité animés par les leaders de la CSGV et de l'identification des intervenants au forum de leadership et au forum communautaire, les responsables de la CSGV ont constitué un groupe de base de membres dévoués à la cause, afin de partir le bal et de résoudre les questions complexes que pose la constitution d'un organisme de soutien communautaire chargé des travaux. Au moyen d'une série de réunions ayant permis d'analyser les données provenant du forum de leadership et du forum communautaire, les responsables de la CSGV ont établi le cadre suivant pour orienter leur travail en tant qu'organisme de soutien communautaire.

Objectif général – Créer et faire perdurer un processus de collaboration visant à mobiliser les citoyens, les organismes, les institutions et les administrations, et les encourager à assumer la responsabilité collective et individuelle du travail à faire pour éliminer la violence des gangs dans la collectivité.

Principes directeurs – Nous assumons individuellement et collectivement la responsabilité de créer les conditions nécessaires pour avoir une collectivité qui n'a pas à subir de violence de la part des gangs.

Nous allons…

- chercher sciemment à en savoir davantage sur les gangs et leurs actes de violence;
- échanger des informations entre nous;
- écouter les membres de notre comité et de notre groupe de travail, et communiquer avec les membres des autres groupes de travail – afin d'échanger des informations;

---

[10] Connor, Joseph A. et Stephanie Kadel-Taras. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003 p. 26.

- encourager les autres organismes à prêter attention aux besoins de la collectivité et à fournir des services dans les limites de leur mandat actuel.

Nous allons collaborer avec les autres en vue de créer une approche communautaire pour nous attaquer au problème des gangs et de la violence.

Nous allons…

- soutenir les projets d'autrui;
- faire preuve de souplesse; être ouverts aux idées formulées par les autres et au changement;
- éviter de travailler en vase clos et cultiver des liens;
- chercher à savoir ce qui se passe en ce moment même (le travail communautaire auprès des jeunes qui fonctionne vraiment) et nous allons le soutenir et en faire les louanges;
- respecter les différents paramètres des différents organismes.

Nous allons cultiver des liens et créer des structures et des procédés qui soient culturellement compétents et inclusifs.

Nous allons…

- prévoir périodiquement l'occasion de procéder à une « réflexion par l'action », tous les trimestres, de manière à dresser un bilan actif de notre apprentissage (processus) et à apporter des modifications en conséquence;
- être toujours vigilants et nous assurer que la structure ne s'enraye pas;
- nouer des liens et des relations de travail avec les groupes d'immigrants et de réfugiés;
- créer et appliquer une optique d'inclusion.

Nous allons promouvoir l'action citoyenne de manière à créer une collectivité sans les gangs et leur violence.

Nous allons…

- nous soucier de ce qui se passe, prêter attention à nos voisins, faire quelque chose personnellement ou aller chercher de l'aide;
- soutenir les gens et les aider à comprendre ce qu'ils peuvent faire de leur côté;
- mieux sensibiliser la collectivité à la question;
- chercher à moduler ou à bâtir l'infrastructure nécessaire pour soutenir une action citoyenne;
- déterminer ce que les citoyens retirent de l'exercice.

Nous allons miser sur les points forts et les atouts de la collectivité.

Nous allons…

- recenser le travail qui se fait déjà ailleurs, orienter les gens vers les services voulus, recourir aux services nous-mêmes, en annoncer l'existence;
- reconnaître les groupes qui sont déjà là au sein de la collectivité;
- appliquer une approche fondée sur les atouts afin d'instaurer un changement.

Nous allons cultiver une promesse d'agir, une coordination et une collaboration fondées sur le respect mutuel et une vision commune.

Nous allons…

- stimuler la volonté d'agir au fil du temps en appliquant une approche communautaire.

Structure organisationnelle

Comité directeur: Un comité directeur encadre l'élaboration du processus de collaboration. En outre, il accède aux ressources et prévoit un cadre organisationnel pour soutenir les efforts des groupes de travail. Au départ, le comité directeur se composait des trois organismes à l'origine du forum de leadership et du forum communautaire (SPE, NCSA et les Community Services de la ville d'Edmonton). Cependant, étant donné que la mobilisation de la collectivité suppose d'élargir toujours le cercle des intervenants, le comité a vu s'ajouter les éléments suivants: la GRC, la Muslim Association of Canada, la

Multicultural Health Brokers Cooperative, l'Edmonton Community Adult Learning Association, le YMCA, l'Inner City Children's Service Project, Edmonton Public Schools, Edmonton Catholic Schools et le ministère du Solliciteur général et de la Sécurité publique.

Groupes de travail: Les groupes de travail se composent de représentants d'organismes en tous genres: services à la jeunesse et à la famille, services correctionnels, police, prévention de la criminalité, éducation, logement, immigration et établissement. On a établi et mis en place des plans d'action pour enrayer la violence chez les gangs par rapport à une des quatre principales dimensions. Le *groupe de sensibilisation de la collectivité* renseigne le public sur les conditions à l'origine de la violence des gangs et sur les mesures à adopter pour prévenir celle-ci. Le *groupe d'intervention précoce* permet aux familles d'accéder aux outils de travail et au réseau d'entraide nécessaires pour créer un milieu sain où les enfants se sentent soutenus. Le *groupe des jeunes* offre aux jeunes un soutien qui leur permet d'éviter les comportements nuisibles et de participer de manière positive et saine aux affaires de la collectivité. Enfin, le *groupe du gouvernement et des politiques* encourage tous les ordres de gouvernement et les fournisseurs de services à créer des politiques et des programmes pour contrer la violence des gangs et favoriser un développement positif chez les jeunes. Les groupes de travail comptent sur l'aide d'un animateur qui soutient le travail d'équipe en question et sur un président qui propose des contenus et oriente les thèmes. Les présidents des groupes de travail siègent au comité directeur de la CSGV. Cela permet de bien faire le lien entre les groupes particuliers et l'initiative globale.

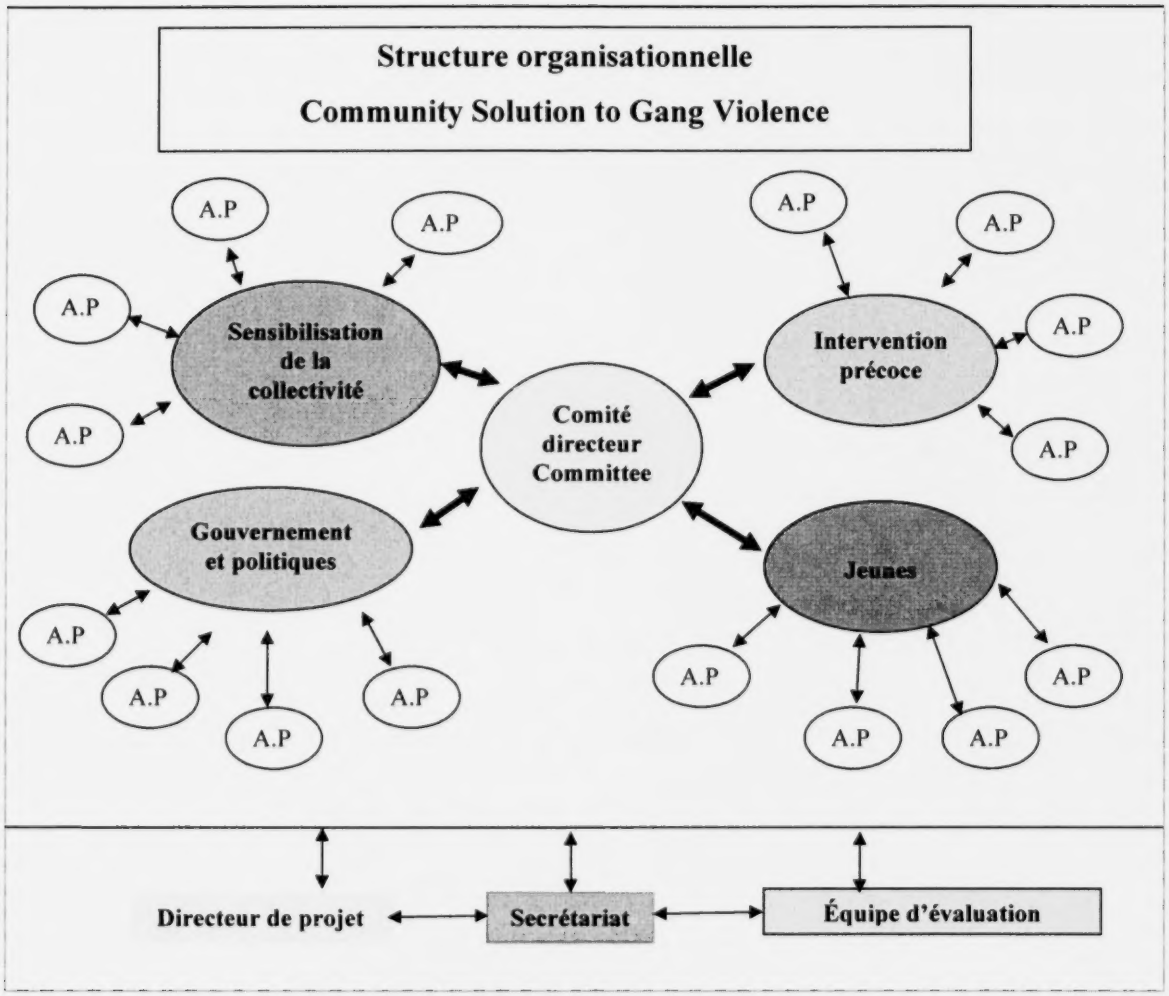
Secrétariat: Le secrétariat (qui comprend le SPE, les NCSA et les Community Services de la ville d'Edmonton) est le porte-parole de l'initiative. Il prend en charge la responsabilité première de cerner les sources de financement et d'obtenir les fonds nécessaires à l'initiative. De même, il engage le directeur de projet et évalue son travail.

Le directeur de projet: Le directeur de projet conçoit et facilite le processus de collaboration adopté pour lutter contre la violence des gangs et assure les liens et les communications entre les groupes de travail, entre les groupes de travail et le comité

directeur ainsi qu'entre les responsables de l'initiative et les membres de la collectivité au sens large.

Organisme hôte: (NCSA) L'organisme hôte supervise le travail quotidien du directeur de projet, fournit tous les services d'administration et cherche à obtenir des fonds nouveaux, y compris auprès des sources établies.

Équipe d'évaluation: L'équipe d'évaluation crée les procédés et les structures nécessaires pour mesurer l'incidence des stratégies et des initiatives adoptées dans le cadre de la *Community Solution to Gang Violence*.



A.P renvoie aux organismes indépendants dont les membres du personnel siègent aux groupes de travail et au comité directeur. Une trentaine d'organismes prennent actuellement une part active aux activités, et une trentaine d'autres jouent un rôle plus passif, en faisant partie d'une liste d'envoi, en recevant des informations et en assistant parfois aux réunions).

Réseau de relations de confiance: pour favoriser l'interdépendance

Il faut bien une structure organisationnelle pour concentrer les efforts déployés face aux aspirations et aux défis communs posés par la question complexe de la violence des gangs, mais la force véritable des initiatives comme la CSGV réside dans les relations d'entraide et les solides liens de confiance entre les membres. Pour favoriser la confiance, les membres du collectif doivent d'abord croire que la vision présentée vaut pour la peine et que l'action coopérative débouchera probablement sur les résultats souhaités. C'est-à-dire que les membres doivent commencer à bâtir la confiance en se faisant confiance. L'étape de cet acte de foi étant franchie, les membres doivent faire preuve d'intégrité et de respect réciproque pour inspirer davantage de confiance à l'égard des idées et des actes d'autrui. Essentiellement, avec une initiative comme la CSGV, il faut garder le cap sur l'« intérêt public ». Pour cela, il faut être ouvert et sensible aux besoins, aux valeurs et aux intérêts des membres participant à l'initiative, prendre les engagements au sérieux respecter les promesses et accords conclus[11]. Les personnes qui font partie du projet *Community Solution to Gang Violence* tenaient beaucoup à pratiquer une forme proactive d'établissement de relations et d'inspiration de la confiance dès le début de l'initiative, même si cette démarche, parfois, peut nuire à la tâche qui consiste à mettre au point rapidement une stratégie globale. Comme nous l'avons déjà dit, la CSGV est née de l'effort des leaders du SPE et des NCSA, qui présentaient un bagage culturel, des structures et des points de vue sur le monde qui ne sont pas les mêmes. Ce qui leur a permis de passer outre à ces différences, c'est le fait de s'entendre sur le caractère urgent de la question, une promesse personnelle de s'attaquer aux problèmes et une conviction profonde selon laquelle la meilleure façon de s'attaquer aux problèmes de la violence des gangs consiste à concevoir une solution communautaire d'ordre général.

Parallèlement, tout de même, les parties reconnaissaient néanmoins qu'il existait également des différences de perception, d'intérêts et d'assomptions où il fallait mettre de l'ordre. Ils ont raconté aux membres du collectif comment ils se sont réunis et appliqués, en prenant un café, à exprimer ces différences et à les concilier. Le récit a permis

---

[11] Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

d'insister sur l'importance de comprendre l'intérêt personnel des gens et les différences de perspective que les membres apportent au collectif. Comme les membres ne renoncent pas à leur indépendance et qu'aucune personne à elle seule n'a un pouvoir déterminant, les membres doivent accepter les influences réciproques. Le type de changement que suscite le travail de collaboration porte non seulement sur la collectivité dans son ensemble et quelques changements systémiques, mais aussi sur les façons personnelles de percevoir, de comprendre et de travailler avec autrui. Ce type de changement dépend particulièrement des relations et de la confiance qui naissent entre les gens.

S'attaquer aux problèmes complexes et interreliés des gangs par la collaboration suppose une importante somme de travail qui se révèle éprouvante sur le plan tant intellectuel qu'affectif. Il s'agit de s'aventurer en territoire inexploré sans modèles clairs définis sur lesquels compter et, souvent, de découvrir des sentiers nouveaux pendant le périple. Comme l'affirme Luke, « lorsque le degré de confiance est élevé, les gens sont moins mal à l'aise à l'idée de révéler des intérêts personnels, de gérer le conflit et de reconnaître les erreurs. Il devient plus facile pour le groupe d'apprendre, de s'adapter et de corriger le tir au fur et à mesure qu'il négocie les stratégies d'action. Enfin, à part un financement suffisant, la création de solides liens de confiance est l'élément clé pour soutenir un réseau d'implantation[12] ».

Cultiver la confiance et les relations dépend énormément de l'engagement personnel et de l'intégrité de chacun, mais la CSGV a fait un effort conscient pour créer les conditions nécessaires à l'apparition d'un réseau de relations digne de confiance.

Inclusion

Dès le départ, les responsables de la CSGV ont invité toute une panoplie d'intervenants à faire partie du projet. À condition de souhaiter travailler en collaboration pour s'attaquer à divers aspects du problème de la violence des gangs, les gens étaient les bienvenus. On a cherché spécialement à s'assurer qu'il y avait une diversité de perspectives et d'efforts au moment de recruter les principaux intervenants. Le comité

---

[12] Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

directeur et les groupes de travail ont suivi le principe selon lequel l'adhésion à l'initiative demeure ouverte et souple. On garde la porte ouverte aux nouveaux membres, pour garantir que le groupe continue de refléter la diversité des perspectives en ce qui concerne la violence liée aux gangs et pour élargir le cercle des responsables de la question.

Une délimitation claire des rôles et des responsabilités

Pour que le processus inspire confiance et foi, les gens doivent croire qu'il est légitime et qu'il débouchera sur des résultats. Lorsqu'il est question d'un phénomène comme la violence liée aux gangs – où les problèmes sont interreliés, les solutions, difficiles à cerner, les intervenants, nombreux –, il devient facile de s'empêtrer dans les dimensions complexes de la tâche. La vision aide les membres à se concentrer sur les résultats à obtenir, mais la façon d'y arriver n'est pas toujours si claire, particulièrement au début. De ce fait, il est capital que les gens sachent ce que chacun des membres et chacun des composants de l'initiative doit faire pour que les résultats souhaités soient atteints. L'organigramme et le mandat du comité directeur, du secrétariat et des groupes de travail est remis à tous les membres nouveaux. La clarté des rôles ainsi établis permet aux membres de bien comprendre quelle est leur place, et celle des autres, dans l'initiative, perçue comme un tout cohérent.

Influence et transparence

Pour soutenir et mettre à profit le dévouement personnel des participants, un des facteurs clés consiste à laisser savoir aux gens que leurs idées ont du poids. Dans le contexte, les idées et stratégies proposées par les membres aux forums communautaires ont été consignées, et les responsables de la CSGV ont montré en quoi ces idées auront servi à déterminer l'orientation de l'initiative. Une fois les groupes de travail mis sur pied, les membres ont été autorisés à établir des normes pour orienter les comportements, la prise de décisions et l'application des rôles de chacun des membres. En outre, les groupes de travail ont été autorisés à concevoir des stratégies et des plans d'action portant sur leur thème particulier. Pour assurer que les mesures en question ne soient pas isolées de l'ensemble du travail de la CSGV, les présidents de chacun des groupes de travail

siègent au comité directeur, où ils peuvent s'assurer que leurs préoccupations, leurs intérêts et leurs mesures sont prises en considération.

Une communication claire

La clarté des communications représente souvent un défi pour de nombreux groupes. C'est le cas particulièrement des stratégies de collaboration comme celle de la CSGV, qui réunit une panoplie d'intervenants ayant un point de vue différent. En outre, les intervenants exercent des fonctions différentes et partent d'un angle différent pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies. C'est bien là le point fort et le but essentiel de l'action coopérative, mais ce peut être aussi sa plus grande faiblesse. Pour composer avec ces réalités, les responsables de la CSGV ont établi les réseaux et systèmes de communication suivants afin de favoriser une communication qui soit claire.

La communication entre les membres du comité directeur: Les membres du comité directeur se réunissent une fois par mois pour aborder les questions soulevées dans le cadre de l'effort de collaboration, pour relever les questions découlant des travaux des groupes de travail, pour réagir aux questions soulevées au sein de la collectivité et pour garder le cap sur la vision globale et le but de l'initiative. La directrice de projet fait établir un ordre du jour et un compte rendu des réunions en question. Elle présente également des rapports d'activités mensuels et trimestriels portant sur les activités et les questions découlant du travail accompli dans le cadre de l'initiative dans son ensemble.

La communication entre le comité directeur et les groupes de travail: Les présidents des groupes de travail remettent au comité directeur une mise à jour mensuelle sur les activités de leur groupe, soulèvent les questions d'intérêt pour le groupe et, de concert avec la directrice de projet, incarnent le lien entre le groupe de travail et le comité directeur.

La communication entre les membres des groupes de travail: Les groupes de travail se réunissent une fois par mois pour faire progresser l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action précis et pour déterminer les questions qu'il faut soumettre au comité directeur. De même, ils échangent des informations et présentent des mises à jour sur les activités qui se déroulent au sein de leur propre organisation. Le président du

groupe de travail ou son animateur fait établir un ordre du jour et un compte rendu des réunions en question, qui sont ensuite distribués aux membres.

La communication entre la CSGV et la collectivité: Le travail de la CSGV est divulgué à la collectivité notamment comme le bulletin des intervenants (*CSGV Stakeholder Bulletin*) et un site Web, au www.csgv.ca, qui tient les gens au courant des activités de la CSGV. En outre, les membres de la CSGV véhiculent les messages de l'initiative par la voie de leurs organisations, de leurs collectivités et de leurs contacts. De même, la directrice de projet reste en communication avec les responsables de l'Edmonton Community Drug Strategy, de Safedmonton, de l'Edmonton Regional Crime Prevention Network, de la Prostitution Awareness Action Foundation of Edmonton et de nombreux autres projets communautaires, afin de s'assurer que les mesures de la CSGV sont liées aux dossiers et travaux en cours dans le grand public.

Une vision se précise (penser et agir stratégiquement)

Un collectif doit prêter attention aux conditions gagnantes axées sur les processus dont il est question plus haut, mais, en dernière analyse, ce sont les progrès et les répercussions essentielles d'un projet, du point de vue des questions qui intéressent la collectivité, qui amènent les gens à investir dans une action collective. Pour arriver ainsi à des progrès et à des changements, il faut une analyse concertée et stratégique du problème. Comme nous l'avons déjà dit, la question des gangs – et particulièrement les mesures visant à empêcher que les jeunes en fassent partie – est mal comprise. La majeure partie de la documentation et des modèles de prévention de l'adhésion des jeunes au style de vie des gangs proviennent des États-Unis; ils ne se fondent pas sur l'expérience canadienne et encore moins sur la situation dans le Grand Edmonton. De ce fait, une des dimensions les plus importantes du travail de la CSGV a consisté à réunir des informations sur la situation des gangs localement et à mettre au point une réponse stratégique. Comme l'affirme Luke, il faut penser et agir stratégiquement. Selon lui[13], la

---

[13] Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998, p.151.

pensée stratégique met en œuvre quatre ensembles distincts d'aptitudes pour l'analyse, qui sont les suivants:

Définir et redéfinir la question de la violence des gangs: La première définition du phénomène – qui insistait sur les liens entre le problème et les autres aspects de la réalité sociale, et la nécessité de concevoir une solution globale aux dimensions interreliées – a été utile pour mobiliser la collectivité autour du dossier. De même, le premier énoncé de vision découlant du forum communautaire initial a servi à mettre en valeur le besoin d'instaurer une action collective pour s'attaquer au problème.

> *Le Grand Edmonton constitue un secteur où il fait bon vivre, un secteur où nos jeunes et les autres citoyens, les organismes, les institutions et les administrations sont suffisamment renseignés et habilités pour valoriser et assumer la responsabilité collective et individuelle nécessaire afin de se donner une collectivité qui n'a pas à subir la violence exercée par les gangs.*

Cependant, si utile qu'ait été cette première définition pour mobiliser la collectivité en faveur d'une action, elle a présenté quelques difficultés du point de vue de la planification et du soutien des mesures à prendre. Premièrement, l'énoncé de vision était trop large; il ne ciblait pas le résultat final de l'action collective. En outre, on a déterminé qu'il était trop difficile à expliquer, particulièrement aux gens qui ne parlent pas l'anglais ou pour qui l'anglais est une langue seconde. De ce fait, l'énoncé de vision a été révisé et notamment précisé:

> *Edmonton et la région avoisinante ne subissent pas la présence des gangs.*

Deuxièmement, le problème lui-même et la question de savoir quelles seraient les mesures et les stratégies particulières qu'il faudra adopter pour *« se donner une collectivité qui n'a pas à subir la violence exercée par les gangs »* n'étaient en rien limpides. Même si les groupes de travail étaient armés d'idées et de stratégies pour s'attaquer aux nombreux problèmes liés à la violence des gangs, ils ne disposaient pas d'un cadre solide pour réfléchir stratégiquement à l'harmonisation des stratégies en question. Faute d'une telle analyse, ils ont fait du sur place et ont éprouvé une certaine frustration à essayer de mettre au point des plans d'action intégrés autour des quatre thèmes de l'initiative: sensibilisation de la collectivité, intervention précoce, jeunes,

gouvernement et politiques. Le lien conceptuel entre ces champs d'action était faible, et il devenait tout à fait possible que l'initiative souffre d'éparpillement et que rien d'essentiel ne change.

En creusant plus profondément[14], nous avons exploré plus à fond le problème en insistant davantage sur l'idée de connaître le contexte local ainsi que les conditions qui donnent lieu à l'apparition des gangs. Cette réflexion par l'action s'est révélée indispensable au succès des efforts de collaboration dans la mesure où, comme nous l'avons déjà dit, le chemin du succès doit se découvrir au fil du périple lui-même. Cette exploration reposait sur trois étapes clés qui ont conduit à une définition plus stratégique de la question de la violence des gangs.

1. Nous avons approfondi notre connaissance de la situation des gangs locaux et déterminé en quoi elle ressemblait ou différait des cas signalés dans les autres régions du Canada et dans d'autres pays comme les États-Unis.
   a. la CSGV a organisé des colloques à l'intention des membres – où les membres du service de police d'Edmonton et d'ex-membres de gang ont décrit les circonstances et les conditions dans lesquelles les gangs et les réseaux criminels fonctionnent dans le Grand Edmonton;
   b. les groupes de travail ont échangé sur l'expérience et la connaissance qu'ils ont des circonstances, de la dynamique et des conditions touchant les enfants, les adolescents et les familles auprès desquels ils travaillent;
   c. l'équipe d'évaluation a préparé et publié une communication scientifique portant sur les circonstances uniques des gangs autochtones dans l'ouest du Canada.
2. Nous avons établi des exemples de cas en nous fondant sur notre connaissance collective, pour décrire les réalités et les circonstances touchant les jeunes qui risquent de s'affilier à un gang.
   a. L'établissement des exemples de cas visait à montrer les dimensions complexes de la vie des jeunes à risque de se joindre à un gang. Les connaissances et l'expérience des fournisseurs de services s'entremêlent ainsi pour donner un

---

[14] *Ibid*, p. 90.

visage humain à la « situation des gangs ». Les exemples de cas reflètent la vie des jeunes de diverses origines: caucasiens, immigrants, réfugiés, Autochtones, hommes et femmes. Voir l'annexe 1.

3. Nous avons mis au point un cadre des facteurs de risque et de protection qui fait ressortir le caractère interrelié des problèmes et des solutions. Voir l'annexe 2.

Pour une bonne part, la documentation sur les gangs de jeunes a assorti un certain nombre de risques à cinq grandes dimensions du phénomène: personnel, pairs, famille, école et collectivité[15]. Les facteurs de risque renvoient à des conditions qui, chez la personne elle-même ou dans son milieu, permettent de prédire des probabilités accrues de connaître des circonstances difficiles, par exemple faire partie d'un gang. Cependant, l'expérience et la recherche sur la question de la résilience montrent également que bon nombre d'enfants et d'adolescents, devant une situation de risque, sont en mesure de surmonter l'adversité et de résister à la tentation de verser dans des comportements négatifs et des situations très risquées. Cela s'explique par la présence, dans la vie des jeunes, de facteurs de protection. Les facteurs de protection sont des conditions qui, chez la personne elle-même ou dans son milieu, contre ou atténue les effets des facteurs de risque. La notion connexe d'épanouissement des jeunes, mise au point notamment par le Search Institute, explique plus à fond l'importance de certains atouts utiles au développement. Cela fait ressortir l'importance de la qualité de l'environnement social des enfants, dont la famille, les amis, l'école et le quartier. Ces atouts sont importants non seulement au sens où ils aident les enfants à atténuer les risques, mais aussi du fait qu'ils sont indispensables pour bien passer de l'enfance à l'âge adulte.

En se fondant sur la pratique et sur ces données appliquées à la situation locale des gangs, l'expérience et les connaissances des fournisseurs de services, les responsables de la CSGV ont cerné des facteurs de risque et de protection chez les jeunes: familles, écoles, organismes et services communautaires, politiques sociales et économiques. Ces facteurs de risque et de protection constituent un cadre qui permet aux membres de

---

[15] Howell, James. Preventing and reducing juvenile delinquency: A comprehensive framework, Thousand Oaks (CA), Sage Publications Small, 2003. Klein, Malcolm W et Cheryl Maxson. Street Gang Patterns and Policies, Oxford, Oxford University Press, 2006.

la CSGV de réfléchir à ce qui peut pousser un jeune à s'associer à un gang et aux conditions nécessaires pour éviter qu'il le fasse.

Envisager les résultats finaux: Le cadre des facteurs de risque et de protection de la CSGV fait intervenir toute la série de facteurs de risque et de protection qu'il faut envisager pour concevoir une approche globale et durable luttre contre la violence des gangs. C'est de fait un modèle pour créer les conditions nécessaires à la réduction des probabilités que les jeunes fassent partie des gangs. C'est un modèle qui s'utilise au mieux dans la mesure où on table sur les points forts de la collectivité et qu'on part du principe que tous – les jeunes, les familles, les voisins, les écoles, les organismes de service, la police, les fournisseurs de services de loisirs, les organismes culturels, les entreprises, les organismes de financement et le gouvernement – ont quelque chose à apporter à la solution.

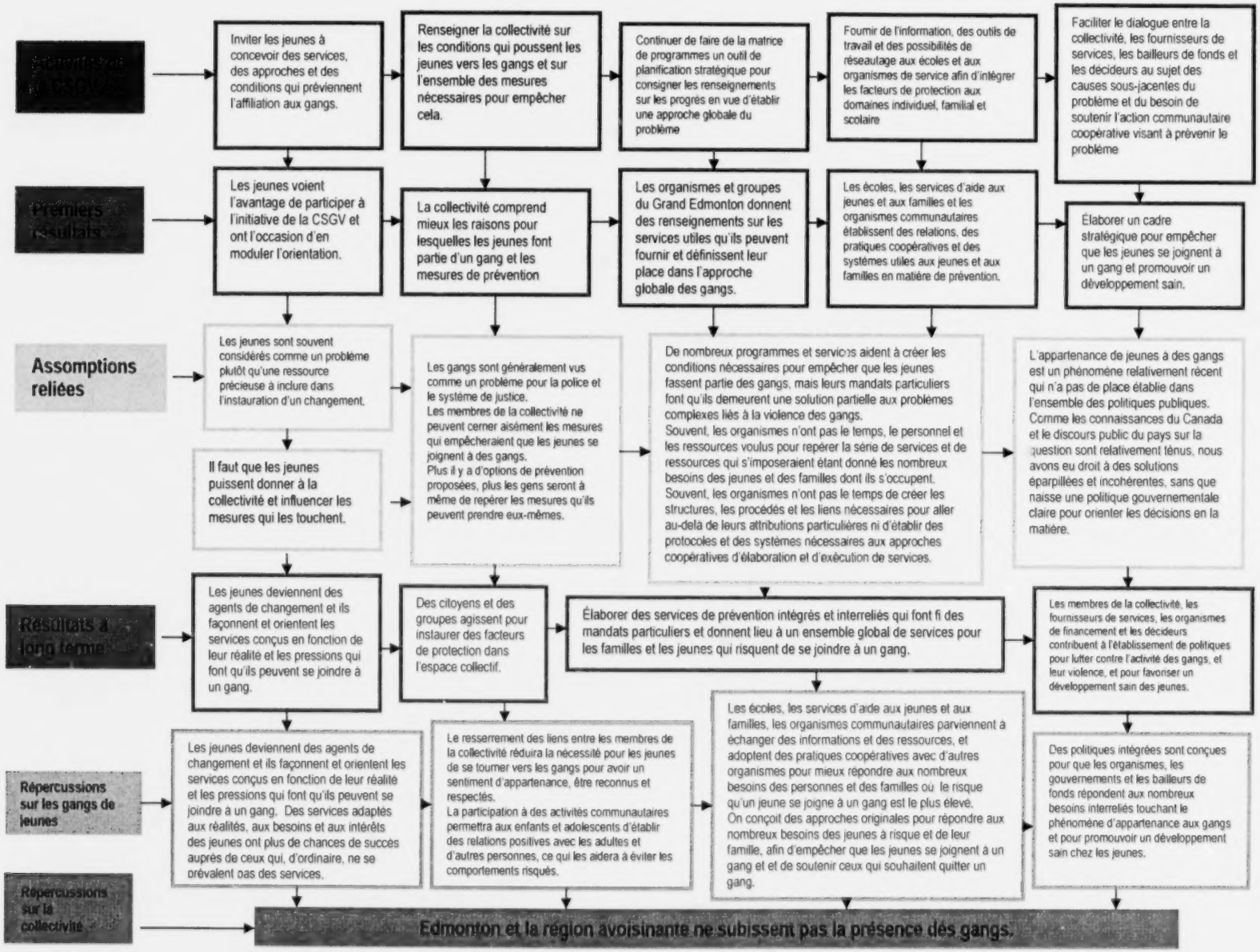
Évaluer les intérêts des intervenants: L'hypothèse primaire de la CSGV est la suivante: au fur et à mesure que s'accroissent les moyens de la famille, de l'école, des organismes de service et de la collectivité face aux nombreux besoins des jeunes à risque et aux problèmes interreliés qui poussent les jeunes à se joindre à un gang, le jeune se dissociera de plus en plus du gang. En tant qu'organisme portefeuille, la CSGV essaie de mobiliser un groupe diversifié d'intervenants qui souhaitent empêcher que les jeunes se joignent à un gang et dont les interventions sont tenues pour un élément de la solution communautaire au problème de la violence des gangs. La CSGV a mis au point une matrice de programmes de prévention et d'intervention qui sert à consigner des renseignements sur les programmes et les services offerts dans la région du Grand Edmonton en rapport avec les facteurs de risque et de protection figurant dans le cadre des facteurs de risque et de protection de la CSGV. La matrice en question est accessible en direct au www.csgv.ca et constitue un important outil de planification stratégique. La matrice permet au responsable de l'initiative et aux membres de la collectivité générale de repérer des intérêts communs, des possibilités de collaboration et des lacunes dans les services. Il faut noter que ce ne sont pas tous les organismes figurant dans la matrice qui prennent une part active à l'initiative de la CSGV; néanmoins, ils souhaitent faire leur part pour qu'on en arrive au résultat final souhaité, s'ils ne le font pas déjà. La matrice

affiche en continu qui a un intérêt pour le travail global de l'initiative de la CSGV et qui pourrait, à un moment donné, être appelé à contribuer à l'action coopérative de la CSGV.

Repérer les liens et les points stratégiques: Aux problèmes interreliés associés au phénomène des gangs il faut de nombreuses stratégies qui ciblent de nombreux points stratégiques. Conjugué aux idées mises de l'avant par la collectivité, ce raisonnement a amené les responsables de la CSGV à adopter quatre points d'intervention principaux:

- renseigner la collectivité sur les conditions qui favorisent la violence des gangs et sur les mesures nécessaires pour prévenir cette violence;
- intervention précoce: donner aux familles les outils de travail et le réseau d'entraide nécessaire pour créer un milieu sain où les enfants se sentent soutenus;
- jeunes: soutenir les jeunes pour qu'ils évitent les comportements néfastes et participent de manière constructive et saine aux affaires de la collectivité;
- gouvernement et politiques: encourager tous les ordres de gouvernement et fournisseurs de services à créer des politiques et des programmes pour lutter contre la violence des gangs et favoriser un développement sain chez les jeunes.

Le modèle suivant reflète la manière dont la CSGV trace les liens entre les problèmes interreliés, les nombreuses stratégies d'intervention et les résultats.


Activités de la CSGV
Inviter les jeunes à concevoir des services, des approches et des conditions qui préviennent l'affiliation aux gangs.
Renseigner la collectivité sur les conditions qui poussent les jeunes vers les gangs et sur l'ensemble des mesures nécessaires pour empêcher cela.
Continuer de faire de la matrice de programmes un outil de planification stratégique pour consigner les renseignements sur les progrès en vue d'établir une approche globale du problème
Fournir de l'information, des outils de travail et des possibilités de réseautage aux écoles et aux organismes de service afin d'intégrer les facteurs de protection aux domaines individuel, familial et scolaire
Faciliter le dialogue entre la collectivité, les fournisseurs de services, les bailleurs de fonds et les décideurs au sujet des causes sous-jacentes du problème et du besoin de soutenir l'action communautaire coopérative visant à prévenir le problème
Premiers résultats
Les jeunes voient l'avantage de participer à l'initiative de la CSGV et ont l'occasion d'en moduler l'orientation.
La collectivité comprend mieux les raisons pour lesquelles les jeunes font partie d'un gang et les mesures de prévention
Les organismes et groupes du Grand Edmonton donnent des renseignements sur les services utiles qu'ils peuvent fournir et définissent leur place dans l'approche globale des gangs.
Les écoles, les services d'aide aux jeunes et aux familles et les organismes communautaires établissent des relations, des pratiques coopératives et des systèmes utiles aux jeunes et aux familles en matière de prévention.
Élaborer un cadre stratégique pour empêcher que les jeunes se joignent à un gang et promouvoir un développement sain.
Assomptions reliées
Les jeunes sont souvent considérés comme un problème plutôt qu'une ressource précieuse à inclure dans l'instauration d'un changement.
Les gangs sont généralement vus comme un problème pour la police et le système de justice.
Les membres de la collectivité ne peuvent cerner aisément les mesures qui empêcheraient que les jeunes se joignent à des gangs.
Plus il y a d'options de prévention proposées, plus les gens seront à même de repérer les mesures qu'ils peuvent prendre eux-mêmes.
De nombreux programmes et services aident à créer les conditions nécessaires pour empêcher que les jeunes fassent partie des gangs, mais leurs mandats particuliers font qu'ils demeurent une solution partielle aux problèmes complexes liés à la violence des gangs.
Souvent, les organismes n'ont pas le temps, le personnel et les ressources voulus pour repérer la série de services et de ressources qui s'imposeraient étant donné les nombreux besoins des jeunes et des familles dont ils s'occupent.
Souvent, les organismes n'ont pas le temps de créer les structures, les procédés et les liens nécessaires pour aller au-delà de leurs attributions particulières ni d'établir des protocoles et des systèmes nécessaires aux approches coopératives d'élaboration et d'exécution de services.
L'appartenance de jeunes à des gangs est un phénomène relativement récent qui n'a pas de place établie dans l'ensemble des politiques publiques.
Comme les connaissances du Canada et le discours public du pays sur la question sont relativement ténus, nous avons eu droit à des solutions éparpillées et incohérentes, sans que naisse une politique gouvernementale claire pour orienter les décisions en la matière.
Il faut que les jeunes puissent donner à la collectivité et influencer les mesures qui les touchent.
Résultats à long terme
Les jeunes deviennent des agents de changement et ils façonnent et orientent les services conçus en fonction de leur réalité et les pressions qui font qu'ils peuvent se joindre à un gang.
Des citoyens et des groupes agissent pour instaurer des facteurs de protection dans l'espace collectif.
Élaborer des services de prévention intégrés et interreliés qui font fi des mandats particuliers et donnent lieu à un ensemble global de services pour les familles et les jeunes qui risquent de se joindre à un gang.
Les membres de la collectivité, les fournisseurs de services, les organismes de financement et les décideurs contribuent à l'établissement de politiques pour lutter contre l'activité des gangs, et leur violence, et pour favoriser un développement sain des jeunes.
Répercussions sur les gangs de jeunes
Les jeunes deviennent des agents de changement et ils façonnent et orientent les services conçus en fonction de leur réalité et les pressions qui font qu'ils peuvent se joindre à un gang. Des services adaptés aux réalités, aux besoins et aux intérêts des jeunes ont plus de chances de succès auprès de ceux qui, d'ordinaire, ne se prévalent pas des services.
Le resserrement des liens entre les membres de la collectivité réduira la nécessité pour les jeunes de se tourner vers les gangs pour avoir un sentiment d'appartenance, être reconnus et respectés.
La participation à des activités communautaires permettra aux enfants et adolescents d'établir des relations positives avec les adultes et d'autres personnes, ce qui les aidera à éviter les comportements risqués.
Les écoles, les services d'aide aux jeunes et aux familles, les organismes communautaires parviennent à échanger des informations et des ressources, et adoptent des pratiques coopératives avec d'autres organismes pour mieux répondre aux nombreux besoins des personnes et des familles où le risque qu'un jeune se joigne à un gang est le plus élevé.
On conçoit des approches originales pour répondre aux nombreux besoins des jeunes à risque et de leur famille, afin d'empêcher que les jeunes se joignent à un gang et de soutenir ceux qui souhaitent quitter un gang.
Des politiques intégrées sont conçues pour que les organismes, les gouvernements et les bailleurs de fonds répondent aux nombreux besoins interreliés touchant le phénomène d'appartenance aux gangs et pour promouvoir un développement sain chez les jeunes.
Répercussions sur la collectivité
Edmonton et la région avoisinante ne subissent pas la présence des gangs.

Activites de la CSGV
Premiers résultats
Assomptions reliees
Résultats a long terme
Répercussions sur les gangs de jeunes
Répercussions sur la collectivite
Edmonton et la région avoisinante ne subissent pas la présence des gangs.

Obtenir les fonds voulus pour soutenir le travail

Pour la plus grande part, le travail de la CSGV est pris en charge par des bénévoles. De même, une bonne part du soutien de l'initiative prend la forme de services en nature fournis par les organismes membres. C'est une participation qui coûte quelque chose aux organismes membres et au personnel. Le temps prévu pour prendre part à des projets coopératifs figure rarement dans le budget des organismes sans but lucratif. Ce sont ces derniers qui doivent absorber les heures supplémentaires consacrées à la tâche. Tout de même, étant donné que la participation des organismes membres est capitale du point de vue de la CSGV, leur aide est reconnue: une valeur pécuniaire est attribuée dans le budget aux contributions en nature. Pour 2007-2008, d'après des estimations conservatrices, les contributions en nature ont compté pour plus de 45 % du budget. L'an dernier, la CSGV n'a pu obtenir tout le financement qu'il lui fallait, et les Native Counselling Services of Alberta, l'organisme hôte qui en est chargé, a dû prévoir un complément budgétaire pour que le travail de la CSGV continue. Aux étapes formatives de la CSGV, il n'y avait tout simplement pas d'aide financière, l'initiative dépendait entièrement des contributions en nature. Si admirable que cela puisse paraître, les initiatives coopératives globales ne peuvent fonctionner en comptant uniquement sur les contributions en nature.

Joseph Connor a expliqué la situation: « À la manière de l'entrepreneur en construction qui s'occupe d'un chantier entier tandis que vont et viennent les menuisiers, plombiers et électriciens, le personnel de soutien assure la bonne marche du processus de collaboration même si les participants changent[16]. » Il faut disposer de fonds de fonctionnement pour cibler, orienter et soutenir le projet, et pour avoir une incidence sensible sur la prévention au sujet des gangs et des jeunes. Les participants à l'initiative sont des bénévoles indépendants qui ont à assumer au sein de leur propre organisme, un mandat, un rôle et des fonctions. Pour prendre part à l'initiative de la CSGV, le mieux qu'ils puissent faire, c'est d'aménager l'espace et le temps voulus pour exécuter des tâches découlant du travail collectif et faire valoir auprès de leur propre organisme les

---

[16] Connor, Joseph A. et Stephanie Kadel-Taras. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003, p. 56.

messages et les stratégies d'action de la CSGV. Ils n'ont ni le temps, ni les ressources, ni le mandat voulu pour gérer les multiples liens et stratégies dont doit s'assortir une initiative communautaire globale comme la CSGV.

Il faut impérativement compter sur ce soutien du personnel pour appuyer les interventions interdépendantes nécessaires pour faire progresser la vision de l'initiative et en atteindre les résultats. Comme Luke le fait valoir, il faut un « courtier multilatéral » qui se chargera de gérer le travail coopératif de trois façons uniques: « Premièrement, il lie entre eux les intérêts communs et concilie les intérêts divergents parmi les principaux responsables de la mise en œuvre, il repère les intérêts très semblables, aide les membres du réseau à nouer des liens et à associer leurs intérêts communs, et il gère les conflits naturels qui se présentent. Deuxièmement, il encourage l'instauration de la confiance. Il y arrive, par exemple, en établissant des normes appropriées qui améliorent la prévisibilité et la confiance dans l'ensemble d'un réseau et qui réduisent le degré d'ambiguïté et d'incertitude durant l'exécution. Troisièmement, il garde le cap sur les résultats à atteindre. Il insiste sur les petites réussites obtenues, préserve l'engagement qui existe à l'égard de l'apprentissage et de l'adaptation et fait un retour sur les étapes précédentes, tout en gardant toujours à l'esprit le résultat ultime qui est visé[17].

Même si le problème des gangs est considéré comme ayant une importance capitale dans le Grand Edmonton, même si le public a insisté sur l'importance des mesures de prévention qui empêchent que les jeunes se joignent à des gans et même si la collectivité a accepté la responsabilité de collaborer en vue de régler le problème, la CSGV a peiné encore et toujours à obtenir les fonds nécessaires. Les raisons qui expliquent le refus apparent de financer l'initiative plongent leurs racines dans la complexité du problème des gangs et dans la nature des initiatives communautaires globales. Comme le problème est mal connu, que l'identité des personnes responsables de le régler demeure incertaine et que le problème présente des dimensions interreliées, cela laisse essentiellement le financement en suspens.

---

[17] Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998, p.151.

Obtenir des fonds pour la CSGV a été un combat de tous les instants; cela a exigé d'innombrables heures qui auraient été mieux consacrées à faire progresser le projet lui-même. Souvent, les organismes de financement ne sont pas structurés de manière à pouvoir soutenir des initiatives communautaires globales portant sur des questions complexes. Plutôt, les bailleurs de fonds traitent plus facilement avec les organismes qui se concentrent sur un lien de cause à effet direct entre les problèmes et les solutions; qui comptent sur des services directs adaptés à des résultats à court terme; qui ne sont pas en mesure de prendre en charge des problèmes interreliés exigeant de nombreuses stratégies. La CSGV a refusé des offres de financement de services directs et a dû retravailler et négocier des propositions de financement qui essaient de concilier l'idée de plaire aux bailleurs de fonds et l'idée de rester fidèle à la vision et au mandat de la collectivité. Il en est né une mosaïque de fonds provenant de divers groupes comme Patrimoine canadien, Centraide, les Alberta Children's Services, l'Edmonton Police Foundation, l'Alberta Gaming and Liquor Commission, Sécurité publique Canada, les Family and Community Support Services, le fonds des produits de la criminalité du Solliciteur général. Cette diversité de financement témoigne du grand intérêt porté à la question et de son vaste champ d'application, mais prendre en charge les exigences administratives d'un si grand nombre d'organismes de financement peut se révéler une tâche redoutable. Malheureusement, il faut pour cela des systèmes de gestion des finances et de l'administration qui, souvent, sont au-dessus des moyens de bon nombre de petits organismes sans but lucratif.

Le succès des initiatives comme la CSGV tient en partie à la capacité des organismes de financement de réorganiser leurs critères, catégories et enveloppes de financement de manière à soutenir un travail communautaire complexe portant sur des questions communautaires complexes. Tout comme les groupes communautaires et les organismes sans but lucratif qui doivent relever le défi ambitieux d'adapter leurs pratiques à un projet de collaboration, les organismes de financement doivent saisir à quel point il est difficile de financer une telle mesure. Comme Jay Connor l'affirme dans *Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact:*
« (les collectivités) ont besoin de fondements dont les éléments sont prêts à s'attaquer au

problème dans son ensemble. Le temps est venu d'oublier les détails de l'affaire pour concentrer les ressources et l'effort sur l'ensemble[18]. »

Ces conditions de réussite ont été présentées dans un style linéaire, mais, pour les créer, il faut un effort de collaboration qui n'est ni linéaire ni séquentiel. Ces conditions dépendent les unes des autres, chacune ayant une incidence sur l'autre, ajoutant quelque chose à l'autre. Au fur et à mesure que de nouvelles connaissances sont établies, de nouveaux enjeux mis au jour, la confiance et les relations, améliorées, les liens, établis et les façons nouvelles de travailler ensemble, aménagées – cela a un effet favorable sur les conditions en question. En ce sens, les conditions de réussite sont plus aisément assimilables à une série de spirales qui vont s'élargissant, et qui croissent et évoluent au fur et à mesure que l'initiative elle-même croît et évolue.

Action, apprentissage et changement

La stratégie générale de la CSGV consiste à recourir au cadre des facteurs de risque et de protection pour mieux faire connaître ce qui attire les jeunes dans le monde des gangs et ce qu'il faut mettre en place pour promouvoir un développement sain des jeunes. Le véritable défi de cette approche réside dans une modification des schèmas de pensée: il faut non plus chercher les solutions vite faites, mais se mettre plutôt en quête d'une idée qui touche les causes profondes de l'attrait des gangs et les besoins des enfants, des adolescents et des familles. Il s'agit de rétablir la structure de développement autour des enfants et des adolescents, et de transformer notre façon de réfléchir et de réagir devant les problèmes qui touchent leur vie. Pour que cette transformation se produise, il faudra apporter des modifications marquées sur une grande échelle, ce qui exige de la part de la collectivité une vision soutenue, un engagement à long terme et un effort de collaboration. À proprement parler, la CSGV est non pas tant un projet qu'un mouvement qui repose sur l'idée qu'il faut toute une collectivité pour élever un enfant.

Le passage de l'étape de mobilisation de la collectivité et de l'organisation des mesures à la mise à exécution des actions et au maintien de la progression des initiatives

---

[18] CONNOR, Joseph A. et Stephanie Kadel-Taras. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003, p. 56.

communautaires se révèle à la fois difficile et complexe. Comme les membres du collectif ne renoncent pas à leur indépendance et que la direction de l'initiative ne relève pas d'une autorité externe, la CSGV doit s'appliquer à cultiver les intérêts communs des membres et leur volonté de nouer des liens et des relations parmi une myriade d'organismes, de façon à produire les résultats souhaités. À cette fin, la CSGV concentre ses efforts sur les buts et les objectifs décrits ci-dessous.

But: Créer et faire perdurer un processus de collaboration à la tâche qui consiste à libérer la collectivité de toute violence de la part des gangs.

Objectifs:

- créer un centre d'information touchant les ressources, les stratégies, les services, les pratiques exemplaires et les fonds conçus pour prévenir la violence des gangs, intervenir auprès des jeunes et supprimer cette violence;
- donner des renseignements et des conseils aux organismes de financement, aux organismes municipaux et aux groupes communautaires pour que soient mieux élaborés des politiques et des programmes visant à soutenir la réduction de la violence des gangs;
- prendre en charge la liaison et les communications avec d'autres collectivités du Canada là où il se fait un travail semblable, en vue de mettre en commun les expériences et les pratiques exemplaires.

But: Mobiliser les citoyens, les organismes et le gouvernement, et les soutenir pour créer les conditions nécessaires à une collectivité libre de toute violence de la part des gangs.

Objectifs:

- appuyer les organismes et les membres de la collectivité qui souhaitent se réunir pour discuter de la question et élaborer des plans d'action contre la violence des gangs, ainsi que pour accroître leur capacité de composer avec les problèmes liés à la violence des gangs;
- mieux faire connaître l'impact de la violence des gangs sur les individus, les familles et les collectivités, et les façons dont divers secteurs de la collectivité abordent le problème;
- défendre le dossier dans les hautes sphères et mieux le faire connaître au gouvernement, dans les organismes de financement et parmi les leaders de la

collectivité, afin de soutenir les initiatives communautaires de prévention et d'intervention en ce qui concerne la violence des gangs.

But: Assumer individuellement et collectivement la responsabilité de créer les conditions nécessaires pour que la collectivité puisse vivre sans connaître la violence des gangs.

Objectif:

- Élaborer et appliquer des stratégies et des plans d'action axés sur la prévention, l'intervention et la suppression en ce qui concerne la violence des gangs.

Comme le dévoilent les buts et les objectifs en question, les initiatives communautaires globales doivent faire intervenir non seulement des plans d'action détaillés, mais aussi des efforts continus pour sensibiliser la collectivité et mobiliser les intervenants. Parmi les intervenants, il faut compter ceux qui prennent une part active à l'initiative ainsi que ceux qui ont une connaissance des buts généraux de l'initiative et qui ont une incidence sur sa progression.

La CSGV était envisagée comme une campagne de changement à long terme devant se dérouler sur une période de cinq ans. Nous sommes actuellement à mi-parcours; il reste encore beaucoup de chemin à faire avant que ne puisse se réaliser la vision d'une collectivité sans gang. Cependant, nous nous sommes approchés des buts et des résultats établis en rapport avec l'initiative.

Créer et faire perdurer un processus de collaboration en vue de se donner une collectivité où la violence des gangs ne sévit pas.

- La CSGV est passée d'une équipe composée de deux personnes, qui ont lancé l'idée de l'approche communautaire globale antigang, à un effectif qui compte maintenant plus d'une trentaine d'organisations. En outre, la plupart des membres du comité directeur et bon nombre des membres des groupes de travail y sont depuis le début.
- La CSGV a créé un site Web au www.csgv.ca, soit un centre d'information sur les ressources, les stratégies, les services, les pratiques exemplaires et les fonds conçus pour prévenir la violence des gangs, intervenir auprès des jeunes et enrayer cette violence. En outre, la matrice de programmes pour la prévention et l'intervention constitue une base de données des services, qui permet de consigner des informations sur les programmes et les services offerts dans le Grand Edmonton

dans la mesure où cela fait intervenir un facteur de risque ou un facteur de protection figurant dans le cadre des facteurs de risque et de protection de la CSGV.

Mobiliser les citoyens, les organismes et le gouvernement pour créer les conditions nécessaires à une collectivité qui ne subit pas la violence des gangs.

- Présenter des exposés sur la situation générale des gangs et le « problème » des gangs dans la région d'Edmonton, un aperçu de l'initiative de la CSGV et quelques idées sur la façon dont les gens peuvent agir pour empêcher que les jeunes soient attirés dans ce mode de vie, en dehors de l'Alberta (170) et dans la région du Grand Edmonton (440). Ces exposés sont conçus à l'intention de personnes et d'intervenants qui ne participent pas directement à l'initiative, mais qui ont un intérêt pour la question et qui pourraient contribuer à la progression des buts de l'initiative ou tenir lieu d'alliés.
- Tenir un forum de leadership à l'intention des principaux intervenants et décideurs pour les tenir au courant du travail associé à l'initiative et renouveler leur promesse de soutenir les objectifs et les buts à long terme de l'initiative.

Assumer individuellement et collectivement la responsabilité de créer les conditions nécessaires pour que la collectivité puisse vivre sans connaître la violence des gangs

- Les résultats plus ciblés des groupes de travail de la CSGV s'enchâssent pour ainsi dire dans ce but.

Groupe de travail de sensibilisation de la collectivité

Le groupe de sensibilisation de la collectivité a articulé ses activités autour de la création de facteurs de protection des enfants et des adolescents dans le domaine communautaire.

- réaliser des recherches sur les pratiques exemplaires de création de facteurs de protection au sein de la collectivité et échanger avec les organismes communautaires figurant dans la matrice de programmes pour la prévention et l'intervention;
- présenter à des groupes communautaires des exposés et des ateliers sur les mesures à prendre pour renforcer les facteurs de protection au sein de la collectivité;
- créer des occasions de réseautage avec les organismes qui travaillent dans le domaine communautaire afin d'édifier des facteurs de protection collectifs comme:

réunir les gens, promouvoir l'interaction entre les adultes et les jeunes, réunir les jeunes provenant de diverses communautés culturelles.

Progrès initiaux: Le groupe de sensibilisation de la collectivité a renseigné le public sur les conditions qui donnent lieu à la violence des gangs et sur les mesures de prévention à prendre. Jusqu'à maintenant, cela a pris la forme de cartes postales éducatives, de brochures et de dépliants qui donnent un aperçu de l'initiative CSGV, qui décrivent la situation des gangs dans la région d'Edmonton et qui formulent des propositions d'action pour les parents, les familles, les jeunes, les voisins, les enseignants, les organismes de santé et de services sociaux, le monde artistique, le milieu des loisirs, les groupes culturels et le secteur public.

Groupe de travail sur l'intervention précoce

Le groupe d'intervention précoce a articulé ses activités autour de la création de facteurs de protection des enfants et des jeunes dans le domaine familial.

- réaliser des recherches sur les pratiques exemplaires de création d'atouts utiles au développement et échanger avec les organismes de services aux familles figurant dans la matrice de programmes pour la prévention et l'intervention;
- concevoir et véhiculer à l'intention d'organismes de services à la famille des messages sur les conditions qui donnent lieu à la violence des gangs et sur l'importance de créer des facteurs de protection familiaux;
- fournir des possibilités de réseautage afin de renforcer les pratiques de collaboration, pour renforcer les facteurs de protection du domaine familial comme: une communication positive au sein de la famille, des techniques de résolution de problèmes au sein de la famille, l'art d'élever des enfants dans deux cultures, l'aide aux familles chez qui la langue et la culture constituent des obstacles à la participation à la vie des enfants en dehors de la maison;
- cerner les besoins et les lacunes dans le service du point de vue familial;
- cerner les intérêts communs et les possibilités de collaboration entre les organismes, les organisations et les groupes communautaires, afin de remédier aux lacunes dans le service;

- faciliter l'établissement d'un protocole qui servirait à préciser les relations, l'envergure du partenariat, l'échange des renseignements et les ressources nécessaires pour remédier aux lacunes dans les services;
- aider les organisations à offrir des services afin de combler les lacunes repérées, en exerçant une fonction rassembleuse, de façon à lier les services à la matrice de programmes pour la prévention et l'intervention, afin de s'assurer que les nouveaux services sont intégrés à une approche globale de prévention en ce qui concerne les jeunes et les gangs;
- concevoir des systèmes et des mesures de soutien pour appuyer un réseau d'entraide fondé sur les atouts jugés utiles dans la famille et maintenir la collaboration en ce qui concerne la prévention et l'intervention antigang.

Progrès initiaux: Le groupe d'intervention précoce a présenté à des organismes de services aux familles des exposés sur les façons de soutenir les parents et les familles afin de renforcer les facteurs de protection du domaine familial, pour empêcher que les jeunes se joignent à un gang. Les exposés en question passent par les réseaux et les contacts déjà établis des membres du groupe d'intervention précoce et visent à cultiver les liens interorganisationnels et à élargir le réseau d'entraide dont doivent bénéficier les familles pour empêcher que les enfants soient attirés par le monde des gangs ou s'adonnent à d'autres comportements à risque élevé.

Groupe de travail des jeunes

Le groupe des jeunes a articulé ses activités autour du renforcement des facteurs de protection du domaine personnel (les compétences et les aptitudes des jeunes).

- inviter les jeunes à faire part de leurs expériences et de leurs réflexions sur les réalités touchant les jeunes et les types de soutien qu'il leur faut pour résister aux comportements risqués et s'adonner à de saines activités;
- organiser des séances de discussion de groupe avec des jeunes qui sont rattachés aux organismes membres (YMCA, Boys and Girls Club, Inner City Youth Housing Project, Bosco Homes, Société John Howard, Société Elizabeth Fry, Edmonton Young Offenders Centre, Alberta Alcohol and Drug Commission, Multicultural Health Brokers et Edmonton Multicultural Society) afin de solliciter leur avis sur

des questions comme les gangs, la violence chez les jeunes, le racisme, l'immigration et l'établissement des immigrants, les services aux jeunes et les jeunes eux-mêmes);

- collaborer avec les jeunes participant aux discussions de groupe à l'organisation d'un forum jeunesse annuel pour les adolescents du Grand Edmonton portant sur des questions qui sont importantes et qui les touchent;
- utiliser les expériences qu'ils ont racontées et les avis qu'ils ont donnés pour orienter l'élaboration des programmes et des services conçus pour que les jeunes évitent d'adhérer au mode de vie des gangs;
- fournir aux organismes de services aux jeunes des possibilités de réseautage afin de renforcer les facteurs de protection du domaine personnel comme: insister sur les relations saines avec les adultes, accroître le rôle des jeunes au sein de la collectivité et des organisations, promouvoir les aptitudes et compétences culturelles, mobiliser des jeunes dans les causes touchant l'égalité et la justice sociale, aider les jeunes à accéder aux services et aux ressources;
- cerner les besoins et les lacunes dans les services pour ce qui est du domaine personnel;
- cerner les intérêts communs et les possibilités de collaboration entre les organismes, les organisations et les groupes communautaires afin de combler les lacunes dans les services;
- faciliter l'établissement d'un protocole qui servirait à préciser les relations, l'envergure du partenariat, l'échange des renseignements et les ressources nécessaires pour remédier aux failles qui existent dans les services;
- aider les organisations à offrir des services afin de combler les lacunes repérées, en exerçant une fonction rassembleuse, de façon à lier les services à la matrice de programmes pour la prévention et l'intervention, afin de s'assurer que les nouveaux services sont intégrés à une approche globale de prévention en ce qui concerne les jeunes et les gangs;
- concevoir des systèmes et des mesures de soutien pour appuyer un réseau d'entraide fondé sur les atouts jugés utiles dans la famille et la collaboration en ce qui concerne la prévention et l'intervention antigang.

Progrès initiaux: Le groupe des jeunes a conçu une structure et des lignes directrices pour recueillir les histoires racontées par les jeunes au sujet de leurs expériences en ce qui concerne les gangs, des efforts qu'ils déploient pour éviter le mode de vie des gangs et le cas échéant, sur les stratégies qu'ils appliquent pour abandonner un gang. Les histoires en question ont été affichées sur le site Web (www.csgv.ca). Elles servent à mettre en relief les dimensions complexes et les diverses difficultés auxquelles sont confrontés les jeunes qui essaient d'éviter le mode de vie des gangs.

Ils ont aussi conçu un mécanisme et des lignes directrices pour engager les jeunes à échanger sur le travail de la CSGV, sur l'appartenance des jeunes à des gangs et sur les changements que nous devons instaurer à titre préventif. Les discussions en question ont lieu de concert avec les personnes et les groupes qui ont des liens et courants avec les jeunes. La CSGV s'en servira pour adapter et orienter ses activités.

Groupe de travail du gouvernement et des politiques

Le groupe du gouvernement et des politiques a articulé ses activités en tablant sur les facteurs de protection relevant du domaine des services, de l'école et des politiques gouvernementales.

- réunir des renseignements sur les pratiques exemplaires et les politiques touchant la prévention en matière de gangs, la violence chez les jeunes et le développement des jeunes;
- cerner les programmes et les services qui permettent de renforcer les atouts et facteurs de protection pour les jeunes à l'école et cultiver les relations de travail avec les organismes en question, afin de créer un réseau d'entraide autour des enfants, des adolescents et des familles;
- fournir aux écoles des possibilités de réseautage pour renforcer les facteurs de protection en milieu scolaire comme: trouver des solutions de rechange au renvoi temporaire, faire participer les parents aux affaires scolaires, répondre aux besoins sociaux des enfants et de leur famille;
- entamer un dialogue avec les autres groupes de travail, les groupes communautaires, les écoles, les organismes sans but lucratif et les administrations gouvernementales à propos de nos recherches et de nos conclusions;

- cerner les intérêts communs et les possibilités de collaboration entre les organismes, les organisations et les groupes communautaires, afin de combler les lacunes dans le service;
- faciliter l'établissement d'un protocole qui servirait à préciser les relations, l'envergure du partenariat, l'échange des renseignements et les ressources nécessaires pour remédier aux lacunes dans les services;
- aider les organisations à offrir des services afin de combler les lacunes repérées, en exerçant une fonction rassembleuse, de façon à lier les services à la matrice de programmes pour la prévention et l'intervention, afin de s'assurer que les nouveaux services sont intégrés à une approche globale de prévention en ce qui concerne les jeunes et les gangs;
- tenir tous les ans un forum de leadership et un forum communautaire pour faire part des résultats du projet auprès des leaders du gouvernement, des conseils scolaires, de la police, des services correctionnels, des organismes de services aux immigrants et aux réfugiés ainsi que les organismes de service social sans but lucratif, afin de discuter des lacunes dans les services et des politiques et des programmes nécessaires pour y remédier.

Progrès initiaux: Le groupe du gouvernement et des politiques a communiqué avec tous les conseils scolaires du Grand Edmonton pour les sonder au sujet des pratiques et des politiques qu'ils emploient là où les jeunes affichent des comportements menaçants ou inquiétants qui nuisent à la sécurité des autres élèves et risquent d'aboutir à la suspension ou à l'expulsion des jeunes en question. Ces comportements ne sont pas forcément liés à la mentalité d'un gang, mais l'expérience montre que les probabilités sont bien plus grandes que les jeunes qui affichent des comportements à risque élevé et qui ne fréquentent pas l'école fassent partie d'un gang[19]. À la suite de cet analyse du milieu, le groupe du gouvernement et des politiques a invité les décideurs des conseils scolaires, des services à l'enfance, des services de santé mentale et de la police à prendre

---

[19] Wortley, Scott et Tanner Julian. Social Groups or Criminal Organizations? The Extent and Nature of Youth Gang Activity in Toronto. Jim Phillips et Bruce Kids, «dir. » From Enforcement and Prevention to Civic Engagement: Research on Community Safety Centre of Criminology, Toronto, 2004.

connaissance du modèle de risque et d'intervention communautaire mis au point à Wetaskiwin, qui prévoit une évaluation rigoureuse de la situation et l'établissement d'un plan d'action pour contrer tout comportement menaçant ou inquiétant susceptible de nuire aux élèves. Le but du colloque organisé à ce sujet consistait à faire part des pratiques exemplaires en la matière et à promouvoir l'idée de relier et d'échanger des informations, notamment sur les modèles et les politiques pouvant être d'une grande utilité pour empêcher que les jeunes finissent par appartenir à un gang ou à s'adonner à d'autres comportements à risque élevé.

Renouvellement ou dissolution

La CSGV est en voie de mettre fin à son premier cycle en ce qui concerne le modèle de collaboration. Nous avons tenu un forum où le comité directeur et les groupes de travail ont pu faire un retour en arrière et souligner nos bons coups, réfléchir à ce qu'ils ont appris et adapter leurs plans pour l'avenir. Certaines des informations clés tirées de cet exercice collectif de réflexion et d'analyse sont reproduites plus bas.

Souligner le travail accompli et les résultats obtenus jusqu'à maintenant

Bon nombre des tâches et des activités décrites dans la section précédente ont été évoquées à la séance en question, mais il existe un rapport avec d'autres résultats qui témoignent de l'expérience que les gens vivent personnellement en tant que participants à un effort collectif et des répercussions que ce travail peut avoir sur les personnes et la collectivité en général:

- Nous avons attiré et gardé en notre sein un groupe de personnes qui se réunissent tous les mois pour traiter de la question (bon nombre d'entre eux y sont depuis plus de trois ans) tout en étant ouverts à l'idée que d'autres membres viennent s'ajouter. Les membres des groupes de travail abordent avec passion et dévouement la question des gangs et ont l'esprit tourné vers des solutions;
- Inscrire la question des jeunes et de la violence des gangs au programme d'action public. Nous avons créé un lieu où les jeunes et les participants à l'initiative peuvent discuter en toute sécurité de la question des gangs. Le Grand Edmonton est plus conscient du phénomène des gangs, de la raison pour laquelle les jeunes décident d'en faire partie et des mesures nécessaires pour que cela ne se produise pas. La

collectivité sait vers qui se tourner pour obtenir de l'information et du soutien en ce qui concerne les gangs;

- Nous avons enrichi le réseau des personnes qui travaillent au dossier et cultivé des réseaux et des relations qui incluent des organismes précis, ce qui a favorisé la collaboration dans le cadre d'autres projets (p. ex., les groupes Clean Scene et Boys and Girls Club animent une série de séances d'information pendant l'été et la CSGV a travaillé de concert avec l'organisme YOUCAN pour promouvoir le dialogue du côté des jeunes).
- Nous avons réussi à éliminer le travail en vase clos chez certains organismes particuliers en faisant circuler l'idée selon laquelle il importe de travailler en réseau et de collaborer pour ajouter de la valeur au travail d'autrui;
- Nous avons créé un cercle de responsabilité face à la question et au lieu où les gens peuvent se réunir et avoir, en travaillant avec d'autres, une incidence qu'ils ne sauraient avoir en faisant cavalier seul. Les nombreux partenaires de la CSGV sont en mesure de véhiculer les messages voulus à propos des gens, de l'épanouissement des jeunes et des mesures de prévention qu'il faut prendre dans l'intérêt de bon nombre de jeunes et de familles, grâce à leurs réseaux de soutien déjà établis;
- Faire valoir qu'il s'agit d'un problème qui peut se régler, en insistant sur les points forts des jeunes et sur la capacité qu'ont les gens d'influer sur la vie de ces derniers, de façon à empêcher que les jeunes ne se joignent à des gangs;
- De plus en plus, les groupes communautaires, les groupes offrant des services, les organismes et les particuliers nous demandent de présenter des exposés sur les gangs, sur les façons de participer à l'initiative et sur les mesures à prendre pour s'attaquer au problème (p. ex. la bibliothèque publique d'Edmonton nous a demandé en quoi il serait possible d'intervenir auprès de groupes de jeunes qui se prennent pour des gangs et qui visitent la bibliothèque, en ne se contentant pas simplement de les mettre à la porte; un tribunal pour adolescents de la Caroline du Nord a demandé la permission d'utiliser notre documentation pour préparer, à l'intention des parents, une brochure sur les gangs; le Lethbridge Community College a demandé d'utiliser dans ses cours sur la justice et les jeunes le cadre des facteurs de protection et de risque de la CSGV;)

- Les participants à la CSGV, et particulièrement le groupe des jeunes, établissent un rapport avec les jeunes, et ces derniers, quant à eux, montrent qu'ils s'intéressent de plus en plus à la question. C'est que nous créons l'occasion pour les jeunes d'exprimer leurs points de vue et pour les gens en général de voir les jeunes comme des ressources, c'est-à-dire comme des personnes qui sont capables d'agir et de changer les choses.

Apprendre collectivement sur les gangs

- Il faut voir le lien avec le crime organisé. Les gangs ne sont pas simplement un problème de jeunes. C'est aussi une affaire de gros sous et de crime organisé transnational.
- C'est un réseau criminel fluide qui circule dans la ville d'Edmonton, dans la région du Grand Edmonton, dans la province et ailleurs. Il ne se limite pas à des zones géographiques ou à des quartiers en particulier. L'influence des gangs se fait sentir dans les zones urbaines, dans les petites villes et dans les régions rurales de la province. Les gangs ont vu leurs effectifs augmenter au fil des ans.
- Les gangs obéissent à une hiérarchie stricte où les jeunes se trouvent au bas de l'échelle et sont chargés des tâches dangereuses et autres sales besognes dans la rue.
- Nous avons réussi à mieux faire comprendre les liens qui existent entre les gangs, la drogue et la violence.
- Ce sont des jeunes de divers milieux qui en deviennent membres. Ce n'est pas uniquement une question de pauvreté. Les gangs ne se limitent pas à des groupes ethniques en particulier.
- Les gangs peuvent compter des gens de plusieurs générations. On comprend un peu mieux comment les filles sont traitées à l'intérieur des gangs.
- Nous ne pouvons utiliser les études américaines sur les gangs pour traiter de la question dans le Grand Edmonton. Nous devons comprendre et connaître nous-mêmes la dynamique, la structure et le fonctionnement des gangs dans la région du Grand Edmonton.
- Nous comprenons mieux la dynamique des gangs, leurs stratégies de recrutement et les raisons pour lesquelles les jeunes s'y joignent. Les gangs attirent les jeunes parce

qu'ils leur offrent ce qu'ils veulent et parce que ce qu'ils veulent ne peut être obtenu ailleurs dans la société.

- Il importe d'écouter le récit des expériences vécues par les jeunes qui font, ou qui ont fait partie d'un gang, et de ceux qui ont été victimes de la violence des gangs.
- Il faut comprendre comment l'approche préventive de la CSGV s'attaque à la racine même du problème. Il n'y a pas de solution toute faite.

Apprendre collectivement sur le travail en contexte de collaboration

- C'est un problème complexe. Pour y avoir clair, il faut beaucoup de temps et de dévouement, et il faut avoir une vue d'ensemble.
- Il importe de travailler avec les gens qui proviennent de divers milieux et qui amènent un point de vue différent, pour enrichir le tableau général de la situation – les respecter, les écouter, apprendre de ce qu'ils disent. Cette diversité enrichit l'ensemble.
- Cultiver les relations et la confiance: c'est le ciment de l'initiative.
- Partager notre expérience, nos connaissances et notre apprentissage nous donne un langage pour nous exprimer et jeter les fondements de notre travail.
- Nous pouvons compter sur le soutien d'autrui, tirer parti de leurs points forts et de leurs ressources pour nous attaquer au problème. En travaillant ensemble, nous pouvons réussir à soutenir les jeunes.
- Il importe de ressentir de la compassion.
- Il importe d'aborder le problème en ayant à l'idée d'en apprendre surtout de ceux qui ont déjà été au cœur du problème (les jeunes, les ex-membres de gangs, etc.).
- Il importe que les communications entre les gens, les groupes de travail, le comité directeur et les membres de la collectivité au sens général soient ouvertes, claires et honnêtes.
- Il importe de trouver le juste équilibre entre la progression du projet et le ralliement de tous au projet.

Points forts de la CSGV

- L'expérience, la connaissance et la passion des participants à la CSGV.

- La diversité des antécédents et des connaissances des participants, qui sont ouverts et respectueux, qui écoutent les autres et qui valorisent le point de vue de l'autre.
- Le dévouement et la patience des membres de la collectivité quand il s'agit de garder le cap sur les solutions à long terme.
- Les gens sont débrouillards, ils sont créatifs et ils ont le sens de l'humour.
- On a créé un modèle et un cadre qui nous permet de mobiliser les autres et de coordonner les efforts.
- Le comité directeur, les NCSA en tant qu'organisme hôte et la directrice de projet offrent un bon leadership.
- L'organisme est dévoué à la tâche, de sorte que le personnel peut bien travailler et être soutenu.
- On a l'occasion de créer des réseaux et des liens avec d'autres et de s'entraider dans la recherche de financement.
- Nous avons évité les petites guerres de territoire et fait tomber les cloisons entre les organismes et les groupes.
- Par l'entremise du groupe des jeunes et de la CSGV dans son ensemble, nous nous appliquons à faire en sorte que les jeunes prennent une part plus active aux travaux.

Faiblesses de la CSGV

- Les participants peinent à trouver le temps nécessaire pour s'adonner pleinement aux travaux de la CSGV en raison d'autres exigences et engagements professionnels.
- Les décideurs clés, ceux qui travaillent directement auprès des membres des gangs, les groupes d'immigrants et de réfugiés, les groupes autochtones ne sont pas bien représentés et ne peuvent pas apporter toute la contribution souhaitée.
- Les messages de la CSGV n'arrivent pas à toutes les oreilles en raison de l'analphabétisme et de barrières linguistiques et culturelles.
- Il faut former et encadrer les participants à la CSGV pour qu'ils puissent présenter un exposé sur la CSGV à propos de notre approche fondée sur les atouts utiles au développement.

- Le message de la CSGV ne rejoint pas les médias. Les médias ne se tournent pas vers la CSGV pour se renseigner sur les jeunes et la violence exercée par les gangs.
- Les décideurs des organismes dont le personnel participe à la CSGV ne sont pas suffisamment engagés dans l'initiative.
- Nous n'avons pas assez d'influence sur les décideurs de haut rang aptes à collaborer avec nous pour s'attaquer à la question des gangs et de la violence chez les jeunes.
- Nous n'avons pas tous les fonds ni tout le personnel voulu pour faire le travail nécessaire et faire progresser l'initiative. Les bailleurs de fonds ne semblent pas voir en quoi il vaut la peine de financer le travail nécessaire au renforcement de la collaboration.

Nous utilisons actuellement ces données pour orienter le travail à envisager au cours de l'année à venir et pour réarticuler notre tâche autour d'une intervention qui est davantage ciblée et stratégique. Agir, réfléchir, adapter et agir de nouveau – voilà un processus essentiel aux initiatives communautaires globales comme la CSGV. Étant donné la lenteur des changements qu'il faut instaurer pour avoir une incidence importante sur l'appartenance des jeunes à des gangs (prévention), le travail de la CSGV présente un caractère évolutif. Délibérément et en toute conscience, il est essentiel d'intégrer à même le processus une période de réflexion et de renouvellement qui permettra de garder le projet dans le bon chemin et de se donner les forces voulues pour poursuivre le travail éprouvant qui se dessine à l'horizon. Comme Luke a pu le faire remarquer, « le retour en arrière ne veut pas dire que le réseau de mise en œuvre ne fait pas de progrès. C'est plutôt un signe de succès, un processus naturel essentiel qui permet aux réseaux interorganisationnels de progresser avec énergie et un dévouement soutenu à la tâche[20]. »

Cadre d'évaluation de la CSGV

L'initiative CSGV est globale, complexe et communautaire; elle s'est définie et redéfinie au moyen d'un processus dynamique et naturel d'évolution sur une période de quatre ans. Pendant ce temps, l'équipe d'évaluation a travaillé de concert avec les

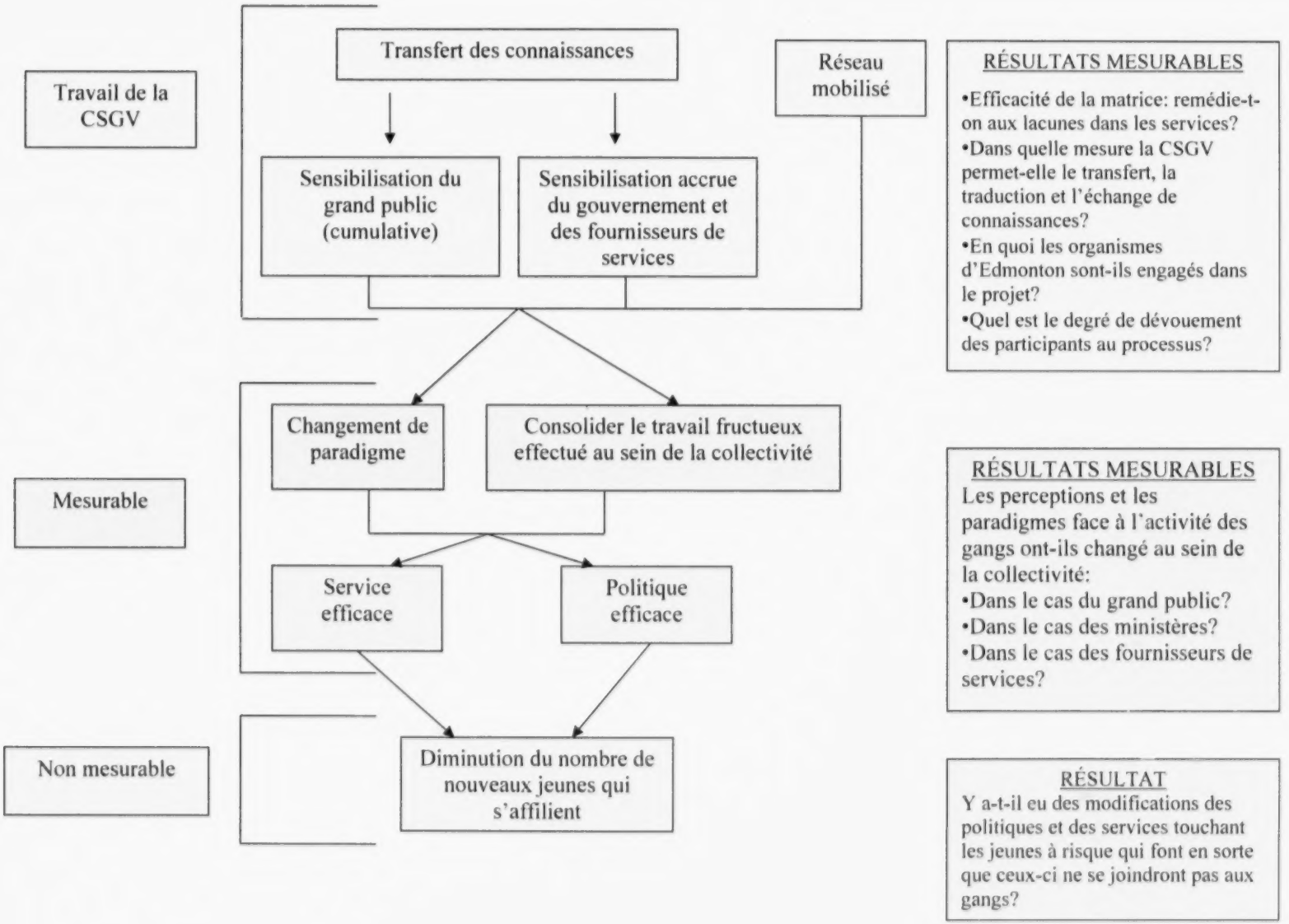
---

[20] Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998, p.151.

responsables de l'initiative pour fournir une rétroaction formative et sommative visant à renforcer et à décrire le travail accompli, ainsi qu'à participer au développement des connaissances qui viennent éclairer la population en général aussi bien que les gens qui participent à l'initiative.

L'évaluation formative a représenté une sorte de dialogue continu entre l'équipe d'évaluation et le comité directeur; les chercheurs ont participé aux réunions du comité directeur, ont rencontré périodiquement la directrice de projet et occasionnellement les membres du secrétariat, ont discuté de la progression de la CSGV et réglé collectivement les problèmes qui se sont posés. L'équipe d'évaluation a utilisé les constatations accessibles à l'époque (données collectées, documentation recensée, recherches effectuées) pour aider à éliminer les problèmes et les obstacles qui sont survenus en cours de route.

Pour réaliser cette évaluation sommative, il importait d'abord de déterminer le « travail » primaire de la CSGV ainsi que les résultats attendus et ce qu'il était concrètement possible de mesurer pour déterminer si les résultats en question étaient bien atteints. Le modèle présent ci-dessus décrit le processus, le travail et les résultats de la CSGV.


Travail de la CSGV
Transfert des connaissances
Réseau mobilisé
Sensibilisation du grand public (cumulative)
Sensibilisation accrue du gouvernement et des fournisseurs de services
RÉSULTATS MESURABLES
•Efficacité de la matrice: remédie-t-on aux lacunes dans les services?
•Dans quelle mesure la CSGV permet-elle le transfert, la traduction et l'échange de connaissances?
•En quoi les organismes d'Edmonton sont-ils engagés dans le projet?
•Quel est le degré de dévouement des participants au processus?
Mesurable
Changement de paradigme
Consolider le travail fructueux effectué au sein de la collectivité
Service efficace
Politique efficace
RÉSULTATS MESURABLES
Les perceptions et les paradigmes face à l'activité des gangs ont-ils changé au sein de la collectivité:
•Dans le cas du grand public?
•Dans le cas des ministères?
•Dans le cas des fournisseurs de services?
Non mesurable
Diminution du nombre de nouveaux jeunes qui s'affilient
RÉSULTAT
Y a-t-il eu des modifications des politiques et des services touchant les jeunes à risque qui font en sorte que ceux-ci ne se joindront pas aux gangs?

Pour la CSGV, le travail principal consiste donc à créer les relations et les liens importants entre les principaux intervenants porteurs de changement dans les milieux où se trouvent des jeunes à risque et leur famille. En outre, la CSGV s'investit dans le transfert et la traduction des connaissances parmi les intervenants en ce qui concerne les pratiques exemplaires en matière de politique et de pratique dans la mesure où cela touche la population en question, directement ou indirectement. Lorsque ces deux activités se déroulent, il faut s'attendre à assister à une augmentation de la qualité et de la quantité des connaissances établies à propos des jeunes à risque et des pratiques exemplaires, d'où une évolution de la façon dont le grand public, les fournisseurs de services et les décideurs perçoivent le problème et les solutions possibles au problème. L'évolution de la perception et des paradigmes devrait alors produire des changements, au sein des organismes individuels et sur le plan systémique. Il est logique de présumer que cela occasionnera une amélioration des types de programmes offerts et de la façon dont les politiques d'aide aux jeunes en difficulté et à leur famille sont formulées et mises en œuvre. C'est une chose impossible à mesurer, mais le résultat final sera une diminution du nombre de jeunes qui entrent dans un gang et de jeunes qui adoptent un mode de vie associé aux gangs.

Le modèle d'évaluation présente trois grands secteurs de travail ou résultats qui peuvent être inclus dans la recherche aux fins d'évaluation. Premièrement, il faut s'attacher à la nature des relations qui existent entre les intervenants (l'ampleur du réseau de la CSGV, la part de confiance dans les relations en question) et au degré d'efficacité du transfert des connaissances entre les groupes d'intervenants. Enfin, on peut prendre en considération aussi le fait que le réseau puisse procurer une valeur ajoutée à la collectivité sans que cela ait forcément été prévu.

QUESTIONS: Quelle est la valeur ajoutée de la CSGV pour le Grand Edmonton, l'Alberta et le Canada? Quelle est la nature et l'envergure du réseau de la CSGV? Comment évolue ce réseau?	
Méthode/Données recueillies	**Signification des données**
Carnet de la directrice de projet	Consigner tous les appels téléphoniques visant à obtenir des renseignements sur la CSGV, les invitations à présenter de l'information, les liens avec d'autres groupes de travail, stratégies, organismes, etc.

Rapports de la directrice de projet	Rendre compte des activités qui se déroulent et des liens qui sont faits en rapport avec la CSGV
Procès-verbal des réunions des groupes de travail	Rendre compte des activités exercées, des liens faits et des tâches exécutées par les groupes de travail.
Matrice de programmes	Liste des programmes et des services qui apportent leur concours à la CSGV et les liens entre ces derniers
QUESTIONS: Quel est le degré de dévouement des participants au processus de la CSGV? Comment expliquer ce dévouement? Quelle serait la meilleure façon de le décrire?	
Méthode/Données recueillies	**Signification des données**
Administrer une entrevue semi-structurée aux participants à la CSGV.	La façon dont le processus suscite de la motivation et du dévouement chez les participants. L'existence d'une relation de confiance entre les intervenants et les membres du réseau de la CSGV.

Le deuxième secteur à évaluer concerne le changement d'attitude et de perception des intervenants face à la réalité des gangs à Edmonton et au recrutement des membres des gangs.

QUESTIONS: Un changement de paradigme se produit-il parmi les participants à la CSGV? Si c'est le cas, quelle est la nature de ce changement? Y a-t-il un changement de paradigme qui se produit au sein de la collectivité du Grand Edmonton? Si c'est le cas, quelle est la nature de ce changement?	
Méthode/Données recueillies	**Signification des données**
Effectuer une entrevue semi-structurée aux participants à la CSGV – aujourd'hui, puis tous les 18 mois par la suite.	Comment les gens percevaient-ils la question de la violence des gangs avant de participer à l'initiative? Comment le font-ils maintenant? À leur arrivée, quelle tâche croyaient-ils qu'ils feraient? En quoi cela a-t-il changé (s'il y a eu changement)? La perspective des gens sur ce que la CSGV leur a apporté et la manière dont cela s'applique à leur travail.
Réaliser un sondage auprès du grand public (les membres des groupes de travail distribuent le sondage; il est mis sur le site Web de la CSGV). Il sera distribué tous les 18 mois, et les données seront recueillies à partir du site Web dès qu'elles auront été inscrites.	Obtenir le point de vue des gens qui répondent au sondage. Les données seront comparées au fil du temps, en vue de faire ressortir toute modification de l'information, des attitudes ou des points de vue.

Enfin, le cadre d'évaluation servira aussi à déterminer s'il y a eu évolution des politiques et/ou des pratiques dans les domaines susceptibles de produire un changement chez les jeunes qui risquent d'entrer dans un gang.

QUESTIONS: Y a-t-il signe d'une évolution des politiques et/ou des pratiques susceptibles de produire un changement du point de vue du recrutement des jeunes dans les gangs, que ce soit directement ou indirectement?	
Méthode/Données recueillies	**Signification des données**
Recherches dans Internet, carnets de la directrice de projet, journaux	Toute évolution de la façon dont le gouvernement voit la question des gangs. L'apparition de nouveaux programmes pour les jeunes à risque (et leur famille)

Malheureusement, il est impossible de jauger l'incidence ultime sur la collectivité: s'il y a eu ou non une baisse du nombre de jeunes qui deviennent membres d'un gang en raison des activités de la CSGV. Cependant, il est logique de présumer qu'une évolution positive et durable des politiques et des pratiques chez les personnes qui travaillent auprès des jeunes à risque et de leur famille aura pour effet de faire diminuer le nombre de jeunes qui entrent dans l'engrenage des gangs.

Approche et méthodes

Aux fins de l'évaluation, il importait de s'assurer que l'approche et les méthodes choisies concordaient avec la démarche du programme lui-même et reflétaient les valeurs et les hypothèses de base qui sous-tendent la CSGV. Pour y arriver, on a procédé de deux façons. Premièrement, on a abordé l'évaluation de manière collective, inclusive, pour s'assurer que les nombreuses perspectives à la CSGV venaient éclairer la stratégie d'évaluation. Il s'est agi notamment d'instaurer une collaboration approfondie avec la directrice de projet au sujet du modèle d'évaluation, de la collecte des données et de la diffusion des résultats. Les rapports d'évaluation et les conclusions ont tous été signalés au comité directeur, ce qui a permis de mettre en lumière le processus, de savoir si les conclusions concordaient avec l'expérience de la CSGV et de planifier d'autres activités d'évaluation. On a recouru à des approches coopératives de recherche faisant appel à de

nombreuses méthodes pour s'assurer que les conclusions des recherches étaient pertinentes, valables et aptes à mettre en lumière les solutions tirées de la CSGV.

Deuxièmement, l'équipe chargée de l'évaluation a recouru à une tactique de recherche faisant appel à de nombreuses méthodes qui est à l'exemple de l'approche inclusive de la CSGV. Cela comprenait des méthodes qualitatives comme les discussions de groupe et les questionnaires ouverts (et aussi les rapports des groupes de travail, les rapports de la directrice de projet, les carnets ainsi que les relevés de résultats et procès-verbaux des rencontres et des forums). Le recours à des données à ce point variées et uniques produira une description nettement plus rigoureuse du travail et des résultats de la CSGV. Le processus d'évaluation est en cours; les premiers résultats devraient être publiés à l'automne 2007.

Annexe 1

Scénarios de situations à risque

Pour essayer de faire voir les réalités avec lesquelles nous sommes aux prises lorsqu'il s'agit de la violence des gangs et les dimensions complexes de la vie des jeunes, nous avons échafaudé des scénarios où figurent des jeunes considérés comme vulnérables face à l'attrait exercé par les gangs. Pour y arriver, nous avons conjugué le savoir et l'expérience des fournisseurs de services aux recherches sur les facteurs de risque et de protection associés à la toxicomanie, à la violence et aux autres comportements problématiques associés aux gangs[21]. Il s'agit de dépeindre les circonstances de la vie d'un membre et del se ramener à une perspective plus humaine. Il s'agit non pas de personnes réelles, mais plutôt d'amalgames qui réunissent divers éléments des situations à risque que vivent les jeunes tenus pour vulnérables. Les scénarios représentent donc un outil de travail pour décrire les réalités que nous essayons de modifier. C'est un point de départ pour discuter de la complexité de la vie des jeunes et de nos propres hypothèses sur les raisons qui incitent un jeune à vouloir appartenir à un gang.

Comment utiliser l'outil en question

Examinez les scénarios et déterminez en quoi ils concordent avec votre expérience et votre connaissance personnelles de la dynamique des gangs et des conditions qui donnent lieu à leur formation.

- Dans quelle mesure ces scénarios reflètent-ils votre expérience auprès des jeunes?
- Le mandat de votre organisme vous permet-il d'intervenir dans les cas évoqués? De quelle façon?

---

[21] Conversations et entrevues avec d'anciens membres de gangs et avec des membres des groupes de travail, examen des notes regroupées des groupes de travail rattachés à la CSGV. Carlie, Mike. Part 2: Risk and Protective Factors Into the Abyss, 2002, sur Internet: http://faculty.missouristate.edu/M/MichaelCarlie/SOLUTIONS/ISSUE/risk_protective.htm. Howell, James. Youth Gangs: An Overview, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, août 1998. Sur Internet: http://www.ncjrs.org/pdffiles/167249.pdf ; Les jeunes et la violence (feuillet du CNIVF), Agence de la santé publique du Canada, http://www.phac-aspc.gc.ca/ncfv-nivf/familyviolence/html/nfntsyjviolence_e.html; Search Institute. Healthy Communities Healthy Youth, initiative nationale du Search Institute visant à rassembler des groupes qui se consacrent aux enfants et aux adolescents, Minneapolis. Sur Internet: http://www.search-institute.org .

- En tant que collectivité, que faisons-nous dans ces cas-là?
- Quels sont les ennuis personnels dans ces scénarios?
- Quelles sont les enjeux d'intérêt public qui en découlent?

Scénario 1: Jason

Jason a 16 ans et vit avec ses parents et sa sœur de 12 ans dans une banlieue de la ville. Son quartier se compose pour une grande part de maisons unifamiliales, de maisons en rangée et de condominiums. Ses voisins sont pour la plupart des Blancs qui font partie de la classe moyenne supérieure à l'exemple de sa propre famille. Le père de Jason est propriétaire d'une petite entreprise; il travaille souvent tard et les week-ends. Sa mère travaille dans une firme de relations publiques qui lui demande de faire plusieurs voyages d'affaires tous les ans en dehors de la ville.

Collectivité

Peu de services sont offerts dans le quartier, et la plupart se situent dans un centre commercial ou dans de grandes zones de regroupement de commerces. Le club philanthropique offre un programme d'été et quelques programmes de loisirs pour les enfants durant le reste de l'année, dont la plupart s'adressent aux jeunes de 6 à 12 ans. Le club philanthropique parraine également le soccer au printemps et s'occupe du centre sportif l'automne et l'hiver. Il n'y a pas de programmes parascolaires ni de centres jeunesse dans le quartier. Le centre jeunesse le plus proche se trouve à des kilomètres, près de l'un des centres commerciaux.

Jason connaît quelques-uns des voisins par leur nom et rend visite parfois à des amis dans le quartier, mais, depuis qu'il a quitté l'école primaire pour fréquenter l'école secondaire, il les fréquente peu. Il a tendance à se tenir au centre commercial avec des jeunes de son école secondaire qui vivent dans divers secteurs de la ville. Les adultes du quartier se soucient de plus en plus du vandalisme et des petits larcins qui ont lieu dans le quartier; ils font pression pour établir un couvre-feu de 23 h pour que les jeunes ne traînent plus dans les rues. Les commerces locaux ont installé des affiches pour limiter le nombre d'adolescents qui peuvent se trouver à l'intérieur au même moment.

Vie familiale

Les parents de Jason sont d'ardents travailleurs qui réussissent dans leur métier et ont tendance à passer beaucoup de temps au travail. On s'attend à ce que Jason soit le responsable à la maison, qu'il prépare les repas de sa sœur, qu'il l'amène à ses cours de musique et qu'il veille sur elle de manière générale. Les attentes des parents envers Jason sont élevées. Son père s'attend à ce que Jason prenne le relais un jour dans l'entreprise familiale.

Quoi qu'il fasse, il semblerait que Jason ne soit jamais vraiment à la hauteur – s'il obtient des « B » à l'école, on lui dit qu'avec un peu plus de travail il pourrait décrocher des « A ». Ses parents critiquent constamment son choix d'amis, ses goûts en musique et sa manière de se vêtir. S'il oublie de s'acquitter de ses tâches, il est puni pour une semaine. D'une façon ou d'une autre, il ne parvient jamais à répondre aux attentes de ses parents et a la plupart du temps l'impression d'être une déception ou un échec. Sa sœur Alyssia, quant à elle, est une « enfant modèle ». Elle n'obtient que des « A » à l'école, a de bons amis et ne fait jamais rien de mal. Tout semble fonctionner à merveille pour elle à la maison.

Auparavant, Jason passait beaucoup de temps chez son oncle qui habite à l'autre bout de la ville. Les deux appréciaient la même musique et passaient souvent du temps ensemble à écouter de la musique ou à assister à des concerts. Cependant, ses parents se sont brouillés avec l'oncle, et Jason ne le voit plus que rarement.

École

Jason fréquente l'école secondaire qui se trouve dans un quartier voisin. Il réussissait bien à l'école primaire, mais, en neuvième année, ses notes ont commencé à chuter. Maintenant, en dixième, il réussi de justesse ses examens. Il jouait un instrument dans l'orchestre de l'école secondaire au premier cycle, mais l'école n'a plus de programme de musique, si bien qu'il ne joue plus très souvent de saxophone. Il ne connaît pas beaucoup de jeunes à son école secondaire, et comme les sports y tiennent une grande place et qu'il n'est pas très sportif, il n'a pas l'impression d'être vraiment à sa place. Pour la majeure partie, il ne fait qu'aller à l'école en essayant de rester discret et d'éviter les ennuis.

Vie personnelle

Jason passe la majeure partie de son temps à la maison à écouter de la musique ou à se tenir avec ses amis au centre commercial, ceux que ses parents appellent les « voyous ». Dernièrement, il passe plus de temps qu'à l'habitude avec un autre garçon qui joue de la guitare; les deux improvisent dans le garage de l'ami en question, où ils se sont aménagé un studio de fortune. Lorsque les parents de l'autre garçon sont absents, les deux jeunes boivent quelques bières et fument un ou deux joints. La mère de Jason a trouvé un joint dans sa chambre. Jason a été puni pendant un mois. Il s'est fait dire que si on le prenait ne serait-ce qu'une autre fois à faire cela, il serait chassé de la maison. Jason ne consommait pas beaucoup auparavant, mais, maintenant, il fume plusieurs joints par jour. Son ami pouvait vendre auparavant quelques joints à des jeunes à l'école, mais, aujourd'hui, il vend de l'ectasy et du crack, et a demandé à Jason si cela l'intéressait d'en vendre aussi. Il dit qu'il connaît un type qui fournirait la drogue à lui et à quelques autres amis, et que c'est de l'argent facile. Comme Jason a une voiture, ses amis lui disent que les gens souhaiteraient vraiment qu'il entre « en affaires » avec eux. Jason reçoit beaucoup d'argent de poche de ses parents, mais il envisage l'offre qui lui a été faite, car c'est la première fois qu'il a l'impression d'avoir trouvé un ami qui l'accepte comme il est. Dernièrement, il sent qu'il y a un vide de plus en plus grand dans sa vie, passe le moins de temps possible à la maison et ne parle à peu près jamais à sa famille de ce qu'il fait ni de ce qu'il pense ou ressent.

Services et organismes

Ni Jason ni sa famille n'ont jamais eu recours à des services ou à des organismes. Ses parents accordent une très grande importance à leur vie privée et sont d'avis que les gens qui recourent aux services sociaux sont incompétents d'une manière ou d'une autre. Ils croient être capables de s'occuper de leurs propres affaires. Ils ne voient pas en quoi il serait utile d'aller chercher de l'aide et croient que ce sont les vicissitudes de l'adolescence et que Jason finira par se redresser.

Scénario 2: Ken

Ken a 11 ans. Il habite avec ses parents et ses trois frères et sœurs dans les vieux quartiers de la ville. Son quartier se compose d'immeubles à appartements et de quelques maisons unifamiliales. Ses voisins constituent un mélange dynamique d'immigrants, de réfugiés, de membres des Premières nations, de Métis et de Blancs. Selon la perception la plus courante, il s'agit d'un quartier ouvrier, à « faible revenu ». La plupart des gens y sont locataires. La mère et le père de Ken ont immigré au Canada il y a 17 ans, et trois de leurs quatre enfants sont nés ici. Leur anglais est limité, et ils travaillent tous les deux dans le secteur des services. Ils travaillent dans des restaurants le jour et le soir, ils honorent un contrat de nettoyage d'immeubles à bureaux.

Collectivité

La collectivité est densément peuplée et compte une véritable panoplie de services – restaurants, salles de jeu, bars, casinos, boutiques de prêts sur gage – qui attirent des clients de partout en ville. Comme il se trouve dans le quartier beaucoup de gens à faible revenu et d'immigrants, le secteur compte également plusieurs services sociaux et services d'aide à l'établissement des immigrants, des programmes scolaires parallèles et des programmes de clubs philanthropiques locaux qui proposent des services aux enfants et aux adolescents.

Ken connaît plusieurs de ses voisins par leur nom, particulièrement ceux qui ont immigré du même pays que ses parents. La famille a tendance à se rassembler avec ses voisins à l'occasion de fêtes culturelles et d'autres activités organisées par une association communautaire au service des gens de la même communauté ethnique. Les gens sont assez proches dans le quartier où règne la bonne entente, mais la vie nocturne dans le centre-ville tout près attire aussi des gens qui offrent des « services illicite » et leurs clients (prostitution et drogues, par exemple). De ce fait, la rue représente à la fois un danger et une attraction pour les jeunes et les familles du secteur. La collectivité a essayé de s'organiser pour contrer les influences négatives en question, mais c'est un défi ambitieux et constant qui épuise la collectivité. Les efforts d'organisation sont difficiles à maintenir.

Vie familiale

Les parents de Ken triment dur. Ils sont venus au Canada pour donner une meilleure vie à leurs enfants. Le père travaille dans un restaurant de 6 h à 15 h 30; lui et sa femme nettoient des bureaux de 17 h à 23 h six jours par semaine. Le seul jour de la semaine où ils sont tous à la maison, les membres de la famille essaient d'avoir une activité ensemble, mais, trop souvent, les tâches ménagères finissent par l'emporter sur les sorties.

Pour la plus grande part, ce sont la sœur aînée, qui a 13 ans, et les deux frères aînés, qui ont 16 et 18 ans, qui s'occupent de Ken, qui est le cadet, et veillent sur lui. Sa sœur de 13 ans passe la majeure partie de son temps avec des amis ou à la maison en compagnie de Ken. Elle est très responsable, tranquille et bien élevée, mais elle et Ken ont peu d'intérêts en commun. Le frère de 16 ans fréquente beaucoup ses amis à la salle de jeu vidéo et sur le terrain de l'école; il est rarement à la maison. L'aîné a commencé à aider la famille en faisant des boulots à temps partiel à l'âge de 14 ans. Maintenant qu'il a 18 ans et qu'il a terminé ses études secondaires, il est une bonne source de revenu pour le ménage. Il ne parle pas beaucoup de son travail, mais il y a lieu de croire qu'il est revendeur de drogues au service d'un parent proche.

Comme ses parents ne maîtrisent pas l'anglais, ils parlent leur langue maternelle à la maison. Cependant, comme les enfants passent plus de temps à l'école à parler anglais et qu'ils se parlent en anglais entre eux, ils perdent peu à peu l'usage de leur langue maternelle. De ce fait, les parents et les enfants se querellent souvent à propos de la langue qu'il faut parler et des règles culturelles qu'il faut respecter. Tous sauf l'aîné sont nés au Canada et tous se considèrent comme canadiens et veulent se comporter comme des Canadiens. Les parents, quant à eux, ont tendance à parler leur langue maternelle, à fréquenter d'autres personnes originaires du même pays et à obéir aux coutumes de leur ancien pays. En raison de ce fossé culturel et linguistique, les membres de la famille passent de moins en moins de temps ensemble. La tendance veut que chacun vaque à ses propres affaires de son côté.

École

Ken trime dur à l'école, mais il éprouve de la difficulté à lire et à écrire, de sorte qu'on l'a casé avec les élèves en difficulté. Il est très tranquille et très timide; il demande rarement de l'aide à l'enseignant quand il peine à faire ses devoirs. Il reste éveillé tard en soirée à attendre que ses parents reviennent du travail, de sorte qu'il se rend souvent à l'école fatigué. D'ailleurs, il s'est souvent endormi à l'école. Il ne participe pas à des activités parascolaires, mais il aime jouer au soccer et au basket-ball.

Vie personnelle

Ken passe la majeure partie de son temps à la maison à écouter la télévision ou à jouer avec son Game Boy. Certains soirs, lui et sa sœur vont aider ses parents à nettoyer des bureaux pour qu'ils puissent revenir à la maison plus tôt et passer un peu plus de temps ensemble. Il a une bonne relation avec ses parents, mais il parle à peine leur langue maternelle, de sorte que leurs conversations sont parfois difficiles et éprouvantes. Ken a quelques amis avec qui il joue à la sortie de l'école, mais, comme il est très timide, il participe rarement aux activités que propose le club philanthropique ou le centre jeunesse. Ken admire ses frères aînés et essaie d'imiter leurs façons de parler et de se vêtir. Il les trouve *cool*. Ses parents n'ont pas les moyens de lui acheter les souliers et les vêtements que les autres enfants ont à l'école, mais son frère aîné l'amène souvent acheter des trucs comme les jeux Game Boy et des vêtements à la mode.

Services et organismes

Il y a un programme d'activités parascolaires et un service d'aide aux devoirs à l'école, mais Ken ne recourt pas à ces services. Il est trop timide pour y aller seul, et personne n'a pensé l'aider à aller chercher ce soutien.

Scénario 3: Daniel

Daniel a 20 ans. Il vit avec sa copine dans le secteur nord-est de la ville. Sa copine est enceinte de son enfant, et elle en a deux autres – un an et deux ans – issus d'une relation antérieure. Son quartier se compose d'immeubles à appartements, de maisons en rangée et de quelques maisons unifamiliales. La plupart des habitants du quartier vivent

de prestations de soutien du revenu ou d'un travail faiblement rémunéré. Comme Daniel, la plupart des voisins sont locataires.

Collectivité

La collectivité compte quelques commerces au détail disséminés dans les centres commerciaux linéaires et le long de segments de la route, mais il n'y a pas vraiment de pointe central. Pour la majeure partie, le quartier est entouré d'entrepôts et d'installations industrielles. Il y a quelques services sociaux comme des jardins d'enfants, des centres jeunesse, les services d'aide à l'enfance – et une poignée d'organismes de services sociaux qui sont toutefois situés à une bonne distance de l'endroit où vivent Daniel et sa copine. Le club philanthropique propose un programme d'été et quelques programmes de loisirs pour les enfants durant le reste de l'année, dont la plupart s'adressent aux jeunes de 6 à 12 ans. Le club philanthropique commandite également le soccer au printemps et il s'occupe du centre sportif à l'automne et à l'hiver.

La collectivité est tenue pour un lieu où les besoins sont élevés, les revenus, faibles, et le taux de criminalité, relativement élevé (crimes contre les biens, crimes contre la personne, délinquance juvénile et conflits familiaux). Les gens ont tendance à déménager souvent, de sorte qu'il est difficile d'apprendre à connaître ses voisins ou de voir naître un solide lien communautaire. Daniel et sa copine connaissent quelques-uns de leurs voisins, surtout des jeunes comme eux, qui passent beaucoup de temps à regarder la télévision, à jouer à des jeux vidéo et à fréquenter le bar quand ils ont de l'argent. Autrement, les gens ont tendance à « rester dans leur bulle ».

Vie familiale

Daniel est parti d'une réserve au nord de la province pour fuir la pauvreté et se donner un meilleur sort. Avec ses quatre frères et sœurs – deux plus jeunes, deux plus vieux –, Daniel a été élevé dans un milieu où les enfatns étaient assez négligés et parfois maltraités les parents. Le père de Daniel était alcoolique. Il a passé beaucoup de temps dans des établissements. Sa mère a fait de son mieux, mais elle avait ses propres problèmes de consommation d'alcool et, souvent, était battue par le père, de sorte qu'elle avait tendance à demeurer tranquille et à l'écart. Essentiellement, comme ses frères et sœurs, Daniel a dû s'élever lui-même, bien qu'il ait eu une relation positive avec sa

grand-mère, qui l'amenait habiter chez lui quand elle le pouvait. Lorsque sa grand-mère est morte, Daniel s'en est allé à Edmonton pour se donner un meilleur sort, car il ne voyait aucun avenir dans la réserve. Daniel a des cousins et des oncles qui sont allés en ville avant lui. Ce sont ses principales sources de soutien.

Daniel et sa copine, Angela, ont une relation marquée par des ruptures répétées et gâchée par l'alcoolisme et la toxicomanie. Angela se débat pour essayer de cesser de consommer du crack, maintenant qu'elle est enceinte. Daniel essaie de la soutenir, mais mis à part lui dire de ne pas consommer de crack, il ne sait pas quoi faire. Daniel ne consomme pas de drogue lui-même, mais, à l'occasion, il se lance dans une beuverie qui peut durer plusieurs jours. Habituellement, il doit s'arrêter par manque d'argent. À ce moment-là, il passe des semaines sans toucher à une goutte d'alcool. Il a essayé d'aider Angela à s'occuper de ses enfants, mais comme ce ne sont pas ses enfants, il ne se sent pas vraiment comme leur père. Tout de même, l'idée qu'Angela va lui donner un enfant l'exalte; il parle d'aller s'installer dans un meilleur endroit pour élever le bébé.

École

Daniel a quitté les études à mi-chemin pendant la neuvième année. Il arrive à peine à lire et à écrire. Il a été diagnostiqué comme ayant un cas limite de trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité. Il a été admis dans un programme de mise à niveau et, s'il y voit l'occasion d'améliorer son sort, il sait aussi qu'il n'a jamais été très bon à l'école et craint soit d'échouer, soit de se faire expulser comme dans le passé.

Vie personnelle

Daniel passe la majeure partie de son temps à jouer à des jeux vidéo et à écouter la télévision lorsqu'il est à la maison. Il fréquente aussi ses cousins et quelques amis qu'il a rencontrés dans le quartier. Il a essayé à quelques reprises de trouver du travail, mais comme il possède des compétences limitées et aucune véritable expérience, il n'obtient que des boulots occasionnels. Sa principale source de revenus supplémentaires est le travail qu'il fait pour ses cousins, qui font partie d'un gang autochtone. Il a caché des drogues et des armes à feu dans le passé, et a été revendeur pour ses cousins. Comme il n'en parle à personne et qu'il est jugé digne de confiance, ses cousins ont proposé qu'il devienne membre à part entière du gang et qu'il participe davantage à ses activités.

Daniel vit des périodes de dépression et se reproche énormément de n'être pas un bon pourvoyeur. Il croit qu'il pourrait toucher un revenu nettement meilleur en participant aux activités du gang et comme il voudrait s'installer dans un meilleur appartement et acheter des trucs pour le bébé, il est tenté de participer davantage aux activités du gang.

Services et organismes

Lorsqu'il a eu affaire à des organismes, c'est principalement avec un préposé à l'aide au revenu, qu'il doit rencontrer à l'occasion pour obtenir ses prestations d'aide sociale, et avec les gens de l'école où il assiste à un cours de mise à niveau. Daniel souhaite que son enfant n'ait pas la même vie que lui et se sent accablé par les pressions liées à sa paternité imminente. Il a inscrit son nom sur une liste d'attente en vue d'obtenir un logement subventionné dans un secteur plus intéressant du quartier, mais on lui a dit qu'il faudra attendre au moins un an avant de pouvoir déménager. Daniel ne sait pas vers qui se tourner pour obtenir de l'aide; il a l'impression que personne ne pourra l'aider, car rien n'a jamais fonctionné dans le passé.

Scénario 4: Donna

Donna a 17 ans. Elle habite avec son bébé de dix mois, sa grand-mère, son frère et sa sœur dans un immeuble à logements subventionné du centre-ville. Son copain, qui est le père du bébé, vit avec eux par moments. Le quartier de Donna se compose de maisons unifamiliales, d'immeubles à appartements et de maisons en rangée. Il est essentiellement de classe moyenne. Cependant, ses voisins immédiats qui occupent un logement subventionné vivent de l'aide sociale ou sont considérés comme des « gagne-petit ».

Collectivité

Le quartier compte peu de services, dont la plupart sont regroupés dans les centres commerciaux et grands aménagements commerciaux. Le club philanthropique offre un programme d'été et quelques programmes de loisirs pour les enfants durant le reste de l'année, dont la plupart s'adressent aux jeunes de six à 12 ans. Le club philanthropique commandite également le soccer au printemps et s'occupe du centre sportif à l'automne et à l'hiver. Il y a également un centre de la famille dans le quartier qui offre des

programmes sans rendez-vous aux jeunes parents. Or, ni Donna ni les autres membres de sa famille ne participent à l'une ou l'autre des activités.

Donna a quelques amis dans l'ensemble immobilier où elle habite, surtout d'autres jeunes mères célibataires comme elle. À l'occasion, elles se réunissent pour écouter un film, boire quelques verres et, de manière générale, se retrouver ensemble. À l'occasion, Donna laisse son fils à une de ses amies quand elle sort avec son copain et fait une course. Les drogues sont facilement accessibles dans la collectivité, particulièrement dans l'ensemble immobilier où elle habite, et la police a fait des descentes chez plusieurs de ses voisins en rapport avec des drogues et les activités de gang.

Vie familiale

Donna ainsi que ses trois frères et sœurs ont été élevés par leur grand-mère en ville. Les parents de Donna étaient beaucoup trop pris dans la consommation de drogues et d'alcool pour pouvoir s'occuper de leurs enfants, alors la grand-mère a essayé d'intervenir et de donner un chez-soi à ses petits-enfants. La grand-mère aime ses petits enfants et fait de son mieux, mais sa santé flanche. Au fur et à mesure que Donna et ses frères et sœurs ont grandi, la grand-même a eu de moins en moins d'influence dans le ménage. Aujourd'hui, elle reste essentiellement à l'écart, et c'est Donna et ses frères et sœurs qui dirigent le ménage. Les trois autres frères et sœurs de Donna habitent également en ville, et il y a beaucoup de déménagements. Parfois, ils vivent chez Donna et sa grand-mère, parfois Donna s'installe chez eux et d'autres fois encore, en comptant les amis qui s'y trouvent, il peut y avoir jusqu'à 12 personnes dans l'immeuble.

Le copain de Donna, qui est le père du bébé, fait partie d'un des gangs locaux, et il amène souvent à la maison des membres du gang. Leur activité consiste surtout à vendre de la drogue, mais, à l'occasion, ils en consomment eux-mêmes quand ils ont le goût de fêter. De même, ils boivent beaucoup d'alcool lorsqu'ils sont ensemble. Donna essaie de tenir son bébé loin de ces gens, mais elle a peu d'influence sur eux et sur son copain. C'est lui qui mène, dit-il, et il élèvera son fils comme il l'entend. Quand les associés de son copain sont là, il s'occupe beaucoup du bébé; il lui met les couleurs du gang et dit que ce sera un dur.

École

Donna a eu de la difficulté à l'école, qu'elle n'a jamais fréquentée assidûment. Elle a été mise dans une classe d'élèves en difficulté après avoir reçu un diagnostic de syndrome d'alcoolisme fœtal. On a essayé de lui donner une aide supplémentaire, mais ses difficultés de compréhension, conjuguées à sa piètre assiduité, a compliqué le travail. Elle a quitté l'école à 15 ans; aujourd'hui, elle sait à peine lire et écrire.

Vie personnelle

Comme le copain de Donna fait partie d'un gang, sa vie et celle du bébé sont liées à celle du gang. En présence d'autres membres du gang, son copain laisse savoir à tous que c'est lui qui mène. Il donne des ordres à Donna et s'attend à ce qu'elle lui obéisse au doigt et à l'œil. Dernièrement, cela a évolué. Il exige maintenant qu'elle vende de la drogue et qu'elle se prostitue pour le bien du gang. Il lui prend tout l'argent qu'elle gagne. Elle doit en cacher pour payer les aliments et les vêtements de son bébé.

Lorsque Donna est obligée d'aller rejoindre son copain pour une activité de gang – vendre de la drogue, se prostituer ou simplement être là pour lui - elle laisse son bébé chez sa grand-mère ou chez ses amies de l'immeuble. Parfois, cela fonctionne, mais, souvent, ce n'est pas le cas, et elle ne sait que faire de son bébé. Une fois, les services d'aide à l'enfance ont été appelés à intervenir lorsque le bébé avait été laissé seul, mais la grand-mère s'est interposée, et le bébé n'a pas été pris en charge. Cependant, Donna s'est fait prendre à vendre de la drogue, de sorte qu'elle a maintenant un casier judiciaire. Elle a vraiment peur que les services d'aide à l'enfance lui enlèvent son bébé.

Il y a une partie d'elle qui sait que la vie de gang de son copain leur nuit, à elle et à son bébé, mais elle ne sait pas comment faire pour changer les choses. Parfois, son copain lui achète des vêtements et des trucs qu'il faut pour le bébé. Elle a essayé plusieurs fois de quitter son copain et le gang, mais a toujours été incitée à revenir, parfois sous la menace de son copain, d'autres fois en raison de la solitude et de l'ennui. Elle se sent par moments piégée et par moments réconfortée du fait d'être liée à son copain et au gang.

Services et organismes

En raison de son casier judiciaire, Donna reçoit des services d'un organisme qui vient en aide aux personnes ayant des démêlés avec la justice. Elle a une bonne relation avec son travailleur social et commence à s'ouvrir à l'idée des services offerts. Elle voudrait particulièrement se joindre à un groupe d'entraide pour mères, mais, comme elle est liée à un gang, l'organisme hésite à l'accueillir dans le programme en question.

Scénario 5: Sonny

Sonny a 15 ans. Il habite avec son père et sa belle-mère au centre-ville. Son quartier se compose d'immeubles à appartements, de maisons en rangée et de quelques maisons unifamiliales. Pour la majeure partie, il est considéré comme un quartier ouvrier, à faible revenu. La plupart des gens y sont locataires. Son père ne peut travailler en raison d'un trouble de stress post-traumatique, ce qui fait qu'il est très difficile pour lui d'apprendre et de fonctionner dans un milieu structuré. La belle-mère de Sonny demeure à la maison, car son anglais est trop limité pour qu'elle puisse trouver et garder un emploi.

Sonny, son père et sa belle-mère sont des réfugiés venus au Canada il y a deux ans. Ils ont dû fuir leur pays d'origine parce qu'ils faisaient partie d'une minorité politique et qu'ils étaient menacés et persécutés par le gouvernement et l'armée. Le père de Sonny a quitté le pays il y a huit ans, avant le reste de la famille, afin de travailler et d'amasser les fonds nécessaires pour faire venir sa famille dans un lieu sûr. Après huit ans, il a essayé de réunir sa famille, mais ils ont été refoulés à la frontière. Ils ont essayé de gagner un autre pays, mais ont été refoulés de nouveau. Cette fois, il y a eu une tragédie: le bateau sur lequel ils se trouvaient a coulé, et tous les membres de la famille sauf Sonny et son père se sont noyés. Sonny et son père ont essayé de sauver les membres de leur famille, mais ils n'ont pu le faire; ils les ont vus se noyer. Enfin, après une troisième tentative, ils ont pu demeurer dans un camp de réfugiés, dans un autre pays encore. Le passage dans le camp de réfugiés a été dur; Sonny a appris à se servir de son charme et de son aptitude pour le troc et le vol en vue de se procurer des aliments et d'autres biens pour la famille. Après plusieurs mois passés dans le camp de réfugiés, où

le père de Sonny a rencontré et épousé sa femme actuelle, la famille a enfin été acceptée à titre de réfugiés au Canada.

Collectivité

La collectivité est densément peuplée et compte une véritable panoplie de services – restaurants, salles de jeu, bars, casinos, boutiques de prêts sur gage – qui attirent des clients de partout en ville. Comme il se trouve dans le quartier beaucoup de gens à faible revenu et d'immigrants, le secteur compte également plusieurs services sociaux et services d'aide à l'établissement des immigrants, des programmes scolaires parallèles et des programmes de clubs philanthropiques locaux qui proposent des services aux enfants et aux adolescents.

Sonny, son père et sa belle-mère sont isolés socialement et connaissent peu de leurs voisins. Son père travaille de longues heures et est souvent parti. Sa belle-mère est aussi très isolée; elle ne sort de l'appartement qu'accompagnée de son mari ou de Sonny.

Vie familiale

Le père de Sonny a une relation distante avec sa femme et Sonny lui-même. Il souffre d'une grave dépression et présente les symptômes d'un trouble de stress post-traumatique. Il n'arrive pas à dormir la nuit car il a des cauchemars qui le réveillent; il dort donc par petits segments le jour. Il éprouve de la difficulté à se concentrer sur quoi que ce soit, si bien qu'il est impossible pour lui d'apprendre une nouvelle langue et un nouvel alphabet, et son humeur est mauvaise, d'autant plus qu'il souffre d'un manque de sommeil. Sa femme est plus jeune que lui de plusieurs années et même s'ils ont en commun la même religion, ils proviennent de cultures différentes, et leur relation connaît certaines difficultés. La perte de sa famille est un traumatisme qui nuit à sa capacité de cultiver des liens profonds avec sa nouvelle femme; parfois, il l'agresse physiquement. La relation entre Sonny et sa belle-mère est très ambivalente. Elle essaie bien de donner un bon ménage à sa famille et d'être une bonne mère, mais elle ne saurait remplacer la mère naturelle de Sonny. Leur relation aussi est distante et quelque peu inexistante.

Pour la plus grande part, les membres de la famille vivent dans une très grande promiscuité (un appartement d'une chambre à coucher), ce qui accroît les tensions, car il

est difficile d'avoir des interactions positives avec tout ce qui s'y passe. De même, cependant que Sonny se « canadianise » très rapidement, car il veut être accepté, ses parents ont peu de liens avec le nouvel environnement et ne connaissent pas le monde dans lequel évolue Sonny.

École

Dasn sa vie, Sonny a passé très peu de temps à l'école. Son expérience scolaire a été très limitée dans son pays d'origine; il passe la majeure partie de son temps à se procurer de la nourriture et des biens pour sa famille. Quand il est arrivé au Canada, à l'âge de 13 ans, il ne parlait aucunement l'anglais et possédait quelques compétences de base. Il a été inscrit à un programme d'anglais langue seconde et a appris la langue très rapidement. Il a alors été transféré à un programme ordinaire, mais il accusait un grand retard sur les autres élèves et éprouvait des difficultés constantes. Sa piètre concentration, conjuguée à son absence de compétences sociales et au traumatisme découlant du fait de perdre sa famille et d'avoir vécu dans des camps de réfugiés, font qu'il est très difficile pour Sonny d'avoir quelque succès. Il a commencé à éviter l'école en faisant l'école buissonnière ou en partant avant l'heure, et a fait l'objet d'une suspension à quelques reprises pour s'être battu.

Vie personnelle

Comme son père, Sonny souffre d'une grave dépression au point d'être suicidaire à l'occasion. Il se sent souvent coupable d'avoir survécu, alors que d'autres membres de sa famille ont péri. Son comportement passe de la dépression à l'exubérance, et il peut irriter au plus haut point ses pairs et les adultes autour de lui. De même, il peut être très charmant et a appris à se servir de son charme, de sa capacité de manipuler les gens et de l'histoire de sa vie pour obtenir ce qu'il veut, des aptitudes qui l'ont bien servi dans son pays d'origine et dans les camps de réfugiés. Sonny passe de moins en moins de temps à l'école ou à la maison; il a tendance à traîner dans la rue jusque tard dans la soirée.

Services et organismes

Les enseignants et le personnel de l'école ont essayé d'aider Sonny à s'adapter à sa nouvelle vie scolaire, mais étant donné son comportement très difficile, sa vie

compliquée et le traumatisme qu'il a vécu, leurs services étaient insuffisants. Sonny et sa famille ont été dirigés vers une thérapeute, pour obtenir du counselling. Le père n'a pas donné suite, mais la thérapeute rencontre toujours Sonny. Au départ, ils avaient recours à un interprète, mais, au fur et à mesure que l'anglais de Sonny s'est amélioré, ils ont pu se rencontrer seule à seul et établir une assez bonne relation. Ils ont pu faire certains progrès, mais ils n'ont pas réussi à s'attaquer efficacement à la dynamique du ménage. Les services d'aide à l'enfance sont intervenus après que Sonny a appelé pour signaler que son père l'agressait physiquement. Il a été placé en famille d'accueil, ce qui s'est révélé une bonne expérience, mais on l'a renvoyé chez son père en apprenant que les allégations n'étaient pas fondées. Pour essayer de régler le problème, le père a ramené sa femme et Sonny dans leur pays d'origine, pour voir si leur vie pouvait y être meilleure. Sonny y est resté pendant cinq mois de plus que ses parents environ, mais il a fini par revenir lui aussi à Edmonton.

La thérapeute communique encore à l'occasion avec Sonny, mais depuis que ce dernier s'est remis à fréquenter un vieil ami, elle le voit de moins en moins. Lorsqu'elle le rencontre, Sonny porte des habits neufs, des chaînes en or et une montre haut de gamme que, de toute évidence, aucun membre de sa famille n'aurait eu les moyens de lui offrir. Sonny passe moins de temps à la maison et plus de temps avec son nouvel ami, disparaissant souvent pendant des mois.

Annexe 2

Cadre des facteurs de risque et de protection de la CSGV: miser sur les facteurs de protection des enfants, des adolescents et des familles pour empêcher que les jeunes se joignent à un gang

Heureusement, bon nombre de jeunes résistent à l'attrait et aux avantages rendant le style de vie des gangs si intéressant. Les chercheurs conviennent que ces jeunes disposent de facteurs de protection sur lesquels s'appuyer. Les recherches les plus récentes en matière de prévention de la délinquance juvénile sont guidées par un changement au cadre des facteurs de protection. Avec cette approche, il faut réduire ou éliminer les facteurs de risque et augmenter ou améliorer les facteurs de protection pour prévenir les problèmes, notamment l'affiliation à un gang. Les facteurs de protection sont des conditions qui réduisent ou atténuent l'incidence des risques ou augmentent la résistance face à ceux-ci. Les facteurs de risque sont des circonstances individuelles ou associées au milieu social qui permettent de prédire si la personne sera portée à adopter un comportement à risque, comme l'affiliation à un gang.

S'appuyant sur ces preuves, la Community Solution to Gang Violence (CSGV) utilise un cadre de facteurs de protection et de risques, afin d'empêcher les jeunes d'entrer dans un gang. Dans le présent document, les facteurs de risque et de protection se fondent sur plusieurs recherches sur les facteurs de risque favorisant l'affiliation à un gang, la consommation de drogues et la violence. Les facteurs de protection s'appuient sur des conditions qui favorisent le développement et le bien-être des jeunes. À ce titre, les facteurs de protection servent, non seulement à réduire ou à atténuer les risques, mais aussi à jeter les bases permettant de devenir un adulte équilibré.

Se fondant sur les recherches et les connaissances des collectivités, la CSGV a déterminé les facteurs de risque favorisant l'affiliation à un gang, ainsi que des facteurs de protection touchant la personne, la famille, l'école et la collectivité, qui contribuent à empêcher que les jeunes ne se joignent à un gang. De plus, nous avons ajouté des facteurs de risque et de protection associés à la façon dont nous organisons et mettons en place

des services et des politiques, afin de réagir aux problèmes liés aux gangs et à la violence qu'exercent ces gangs.

Grâce à ce cadre, nous pouvons clarifier les facteurs peuvent contribuer à ce que les jeunes aboutissent dans un gang, ainsi que les éléments requis pour promouvoir le développement positif des jeunes et les empêcher de se joindre à un gang. En établissant des liens positifs et un modèle d'interactions avec les jeunes, en créant un milieu social positif, et en élaborant des politiques sociales et économiques qui appuient le développement positif des jeunes, on peut aider ces derniers à résister à l'attrait des gangs et à réaliser leur plein potentiel en tant que frère, sœur, ami, voisin, collègue et citoyen.

Usages suggérés pour l'outil

Examinez les facteurs de risque et de protection, et lancez un dialogue sur l'importance des facteurs en vous fondant sur votre expérience.

- Quels sont les facteurs de risque et de protection les plus importants pour vous, votre groupe ou votre organisation?
- Quels sont les facteurs de risque et de protection les plus importants à l'égard des problèmes dont votre groupe ou organisation s'occupe?
- Manque-t-il des facteurs de risque et de protection? Lesquels?
- Sur quels facteurs de protection vos programmes et services sont-ils axés?

Domaine personnel

Facteur de risque	**Facteurs de protection/avantages**
Ne se sent pas en sécurité à la maison, à l'école ou dans la collectivité	Assurer un sentiment de sécurité à la maison, à l'école et dans la collectivité
Ne compte que peu d'adultes, sinon aucun, sur lesquels s'appuyer pour obtenir soutien et soins	Encourager les relations positives avec les adultes*
N'a aucun sentiment d'appartenance à l'égard de la famille, de l'école et de la collectivité	Offrir aux jeunes des rôles utiles dans la collectivité et dans les organisations*
	Aider les jeunes à offrir des services aux autres*
	Montrer que les enfants et les jeunes occupent une place utile*

Ne participe pas à des activités créatives ni à des sports et ne fait pas partie de clubs ni d'organisations à l'école, au lieu de culte ou dans la collectivité	Encourager les enfants et les jeunes à participer à des sports et à faire partie de clubs ou d'organisations*
Est ridiculisé, intimidé ou importuné en raison des différences (pauvreté, race ou groupe ethnique, intérêts ou ne s'intègre pas à la population générale)	Promouvoir la connaissance culturelle et la compréhension*
Capacité restreinte de d'accepter les différences et de gérer les conflits d'une manière non agressive	Aider les enfants et les jeunes à acquérir des compétences en communications interpersonnelles*
	Aider les enfants et les jeunes à acquérir de l'entregent*
Passe beaucoup de temps seul ou avec des pairs sans supervision	Aider les enfants et les jeunes à établir des relations/amitiés positives avec les pairs*
Ne se soucie de rien et est pessimiste face à son avenir	Donner aux enfants et aux jeunes des buts précis et de l'espoir face à l'avenir*
	Promouvoir l'égalité et la justice sociale et aider les jeunes à en faire la promotion*
Occasions restreintes de développer le sentiment d'être capable de réussir et de maîtriser sa vie	Aider les enfants et les jeunes à développer la capacité de croire en en soi et une impression de maîtriser leur vie* et à essayer de nouvelles activités
	Aider les jeunes à acquérir des aptitudes à planifier et à prendre des décisions*
	Aider les jeunes à accéder aux services d'aide à l'emploi et de formation pour améliorer leurs chances d'obtenir un emploi
	Aider les jeunes à faire respecter leurs croyances et leurs convictions*
A un comportement risqué ou se lie d'amitié avec des pairs qui ont un tel comportement (consommation d'alcool et de drogues, trafic de drogues, délinquance)	Aider à prévenir les comportements risqués et à adopter un style de vie et un comportement sexuel sains*
Ne connaît pas les ressources et les services pouvant l'aider à surmonter les difficultés et/ou ne sait pas comment accéder à ces services	Fournir des services d'approche pour aider les jeunes à accéder aux services et aux ressources

L'astérisque(*) renvoie à un des 40 acquis dont les jeunes ont besoin pour réussir, déterminés par le Search Institute.

Domaine de la famille

Facteur de risque	Facteurs de protection/avantages
Les parents sont incapables de bien communiquer avec les enfants et les jeunes	Enseigner/appuyer les communications familiales positives*
Les parents sont incapables de fournir des conseils aux enfants éprouvant des difficultés	Enseigner/appuyer les aptitudes à résoudre les problèmes de famille
Les attentes des parents envers leurs enfants sont strictes, incohérentes ou non existantes	Enseigner aux parents comment comprendre les besoins des enfants et des jeunes en matière de développement et les appuyer
Les parents n'ont pas un comportement positif ou responsable	Enseigner aux parents comment devenir un modèle responsable et les appuyer*
Les parents sont dépassés par leurs propres problèmes et sont incapables d'offrir un soutien à leurs enfants	Offrir un soutien pratique aux parents (par ex. groupes de parents seuls, réseau de gardiennage)
Culture d'individualisme au sein de la famille, chacun s'occupe de soi	Promouvoir l'importance de passer du temps et de faire des activités en famille
Les parents ne connaissent pas les amis et les connaissances des enfants	Enseigner aux parents comment en savoir davantage sur les amis de leurs enfants et apprendre les connaître
Les familles qui ne sont pas d'origine canadienne font face à des obstacles culturels et linguistiques; elles sont incapables d'aider leurs enfants à s'adapter à une autre culture	Aider les parents (surtout les familles d'immigrants et de réfugiés) à se familiariser à deux cultures et à s'adapter pour élever des enfants dans deux cultures
	Encourager/appuyer les parents devant surmonter des obstacles culturels et linguistiques pour jouer un rôle dans la vie de leurs enfants à l'extérieur de la maison
Les parents ne sont pas au courant des signes d'affiliation à un gang et les répercussions sur les enfants	Aider les parents à détecter les signes d'affiliation à un gang et à aider les enfants à résister à l'attrait des gangs
Liens abusifs ou violents entre les membres de la famille	Aider les parents à reconnaître et à régler le cycle de la violence familiale
Des membres de la famille sont associés à des gangs où en sont membres	Aider les membres de la famille à se dissocier du style de vie des gangs

Domaine de la collectivité

Facteur de risque	Facteurs de protection/avantages
Nombre élevé de familles recevant des prestations d'aide au revenu ou occupant des emplois peu rémunérés	Fournir de l'information sur les prestations, les subventions et les services offerts aux personnes et aux familles à faible revenu
	Faire découvrir la gamme de possibilités et de services offerte aux personnes occupant des postes peu rémunérés
Forte mobilité résidentielle	Offrir des logements sûrs et abordables aux familles.
Peu d'interaction entre des voisins attentionnés	Rassembler les gens en tant que communauté
Peu d'interactions positives possibles entre les jeunes et les adultes	Promouvoir les interactions entre les adultes et les jeunes à l'échelle de la collectivité
On perçoit les jeunes comme étant « problématiques »; ils ont peu l'occasion de jouer un rôle utile dans la collectivité	Reconnaître les contributions des jeunes dans la collectivité
	Créer des occasions permettant aux jeunes de participer utilement à la vie de la collectivité*
Connaissances restreintes des autres cultures, races et groupes ethniques, peu d'interactions avec celles-ci et présence jugée peu rassurante de celles-ci	Rassembler les gens des différentes communautés culturelles à l'occasion d'une célébration Fournir information et soutien pour accroître la tolérance culturelle
La collectivité entière ne s'explique pas bien le phénomène des gangs ni son origine, non plus la violence qui est associée au phénomène, et elle cherche des solutions pour s'attaquer au problème	La collectivité cherche à s'attaquer aux causes principales à l'origine du phénomène des gangs et tient compte du lien entre les gangs, les drogues et les activités criminelles
	La collectivité s'applique à prévenir la criminalité et à promouvoir la sécurité dans les quartiers

Domaine de l'école

Facteur de risque	Facteurs de protection/avantages
Les parents n'aident pas les enfants à réussir à l'école, surtout aux premier et deuxième cycles de l'école secondaire	Offrir un soutien pour aider les parents à contribuer à la réussite scolaire des enfants
Les enfants/jeunes ne participent pas activement aux activités d'apprentissage	Offrir un soutien pour aider les enfants et les parents à faire les devoirs et à améliorer les compétences en lecture
Les enfants/jeunes n'ont pas de relations positives et durables avec les enseignants	Offrir différentes occasions favorisant les interactions personnelles entre les enseignants et les élèves
Les enfants/jeunes sont peu attachés à l'école	Favoriser l'attachement à l'école et le sentiment d'appartenance
Les écoles n'ont pas les ressources requises pour satisfaire les besoins spéciaux en matière d'apprentissage de certains élèves	Fournir différentes ressources pour répondre aux besoins spéciaux en matière d'apprentissage
Interactions ou liens restreints entre la maison, l'école et la collectivité	Différents moyens pour assurer la participation des parents et de la collectivité au plan scolaire
Des enfants/jeunes sont victimes d'intimidation ou intimident d'autres jeunes à l'école	Programmes sur l'intimidation
Les enfants/jeunes ne participent pas à des activités parascolaires	Activités parascolaires offertes aux élèves
Les enfants/jeunes sont souvent absents ou manquent souvent des cours	Programmes et politiques portant sur l'absentéisme
Pour punir un élève ayant un comportement dérangeant, on a surtout recours à l'expulsion de l'école ou à la suspension	Il existe des politiques et des mesures pour s'occuper des causes principales expliquant le comportement et des besoins des élèves turbulents
Les enseignants, le personnel de l'école et les administrateurs ne savent pas comment réagir aux défis auxquels font face les enfants, les jeunes et les familles de cultures différentes, ou ne les connaissent pas	Des programmes et ressources offrent une formation et un soutien aux enseignants et au personnel de l'école en matière de sensibilisation et de tolérance culturelles
Les enseignants et le personnel de l'école n'ont pas les ressources requises pour satisfaire les besoins sociaux des enfants et des familles	Offrir des politiques, un soutien et des ressources pour aider les écoles à répondre aux besoins sociaux des enfants et des familles

Services et organismes

Facteur de risque	Facteurs de protection/avantages
Des fournisseurs de service entrent en compétition pour obtenir les ressources limitées, ce qui favorise la protection des intérêts, de la clientèle et du mandat	Communication des connaissances et de la compréhension des services, ressources et capacités uniques des organismes fournissant des services aux familles et aux jeunes
Les services n'étant pas liés les uns aux autres, les bénéficiaires qui cherchent à obtenir de l'aide subissent des interruptions de service et n'ont pas le soutien nécessaire	Collaboration entre les organismes de service et les professionnels afin de créer des protocoles, des procédures administratives et des pratiques de manière à englober tous les mandats de service et à permettre aux familles et aux jeunes d'accéder aux services quand ils en ont besoin
Capacité limitée des services d'aller au-devant et d'attirer des familles, des enfants et des jeunes qui n'utilisent pas les services ou qui ne savent pas comment y accéder	Approches novatrices pour aller au-devant des familles et des enfants qui n'ont habituellement pas accès aux services offerts à la population générale
	Les services valorisent la diversité, et proposent un environnement sûr, réconfortant et accueillant aux enfants et à leurs familles.
Tendance à se concentrer sur des problèmes découlant d'une lacune ou d'une faiblesse de la personne, et à les définir comme tel, en se concentrant peu ou pas du tout sur les forces externes les poussant à agir de cette manière	Ferme intention et capacité de se pencher sur les problèmes socioéconomiques plus vastes expliquant les difficultés qu'éprouvent les familles
	Approche envers les services axée sur l'acquisition d'actifs et le renforcement des capacités
Le manque de personnel restreint la capacité d'offrir des services lorsqu'ils sont nécessaires et d'établir des liens durables avec les personnes qui souhaitent obtenir de l'aide	Capacité à offrir, dans un environnement qui ne porte pas au jugement, des services amicaux, non-structurés et axés sur les relations
	Rajuster les pratiques pour répondre aux besoins uniques des personnes
Financement à court terme de projets qui restreignent la capacité des services à s'inspirer des réussites et à élaborer une approche à long terme	Structures et processus souples qui s'adaptent aux échecs et appuient à long terme les familles et les jeunes ayant des difficultés complexes
	Les services offrent un suivi constant et durable aux familles et aux jeunes une fois qu'ils n'ont plus besoin de ces services

Politiques socioéconomiques

Facteur de risque	Facteurs de protection/avantages
Absence d'une compréhension commune des fournisseurs de service, des organismes de financement et des gouvernements relativement à la violence qu'exercent les gangs et à ses répercussions sur les personnes, les familles et les collectivités	Les groupes communautaires, les organismes sans but lucratif et les gouvernements ont une compréhension commune de la dynamique et des conditions menant à la formation des gangs
Absence d'une compréhension des meilleures pratiques et approches pour aborder la question de la violence exercée par les gangs, ou absence d'une entente relative à celles-ci	Les groupes communautaires, les organismes sans but lucratif et les gouvernements collaborent pour établir des liens, des approches, des pratiques et des politiques pour s'attaquer à la question des gangs, de la violence et de l'épanouissement des jeunes
Financement annuel à court terme des services et des organismes qui restreint la capacité d'offrir des programmes novateurs durables se fondant sur l'expérience et proposant des services permanents	Ententes de financement à long terme avec les organismes pour accroître l'innovation en matière de services et assurer la permanence des programmes
Financement spécifique à un projet qui ne défraie pas les coûts administratifs ou opérationnels des organismes et des groupes sans but lucratif	
La demande relative à l'obtention de résultats rapides et mesurables ne tient pas compte des efforts durables à long terme déployés pour tenter de régler certains problèmes socioéconomiques complexes, comme la violence qu'exercent les gangs	Exigences relatives aux propositions et aux déclarations qui tiennent compte de la complexité des difficultés auxquelles font face les individus et les collectivités, et besoin relatif à un engagement à long terme favorisant les changements importants
	Politiques et programmes portant sur les nombreux obstacles auxquels font face les jeunes les plus vulnérables et en difficulté ainsi que leur famille
	Exigences de déclaration simplifiées pour permettre aux organismes de se concentrer sur la planification et la prestation de services
	Élaboration et soutien de politiques, d'approches et de programmes qui favorisent une culture de responsabilité mutuelle pour aborder les problèmes sociaux

Absence de politiques et de programmes qui aident les jeunes en difficulté à retourner à l'école, à trouver un emploi, à faire du bénévolat et à redonner à la collectivité	Politiques et programmes axés sur la prévention et l'amélioration des acquis

Bibliograpie et références du cadre des facteurs de risque et de protection du CSGV

Carlie, Mike. Part 2: Risk and Protective Factors, 2002, Into the Abyss, sur Internet: http://faculty.missouristate.edu/M/MichaelCarlie/SOLUTIONS/ISSUE/risk_protective.htm

Currie, Elliot. The Road to Whatever: Middle-class culture and the crisis of adolescents, New York, Metropolitan Books Henry Holt and Co., 2004.

Healthy Communities Healthy Youth, initiative nationale du Search Institute visant à rassembler des groupes qui se consacrent aux enfants et aux adolescents, Minneapolis Search Institute. Sur Internet: http://www.search-institute.org

Howell, James. Preventing and reducing juvenile delinquency: A comprehensive framework, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 2003.

Howell, James. Youth Gangs: An Overview, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention, août 1998. Sur Internet: http://www.ncjrs.org/pdffiles/167249.pdf

Hunt, Dennis et coll. Understanding, Preventing, and Treating Problem Behaviours Among Refugee and Immigrant Youth, Virginie, Centre for Multicultural Human Services Falls Church, 2002.

Malatest. R.A. and Associates Ltd. Edmonton Regional Plan for Coordination of Youth Services, 2004-2007. Final Report, Edmonton (Alberta), juin 2004.

Scales, P.C. et N. Leffert. Developmental assets: A synthesis of the scientific research on adolescent development, Minneapolis, Search Institute, 1999.

Sikora, Kirsten, Louise Gendreau et Nancy Byway. Contents Under Pressure, Human Project, document inédit, octobre 2003.

Small, A. Stephen et coll. What Science tells us about Cost-Effective Programs for Juvenile Delinquency Prevention, Wisconsin, rapport présenté à la Juvenile Justice Commission, instituée par le gouverneur du Wisconsin, et au Wisconsin Office of Justice Assistance, juin 2005, « What Works ».

Preventing Adolescent Gang Involvement, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention. septembre 2000, « Juvenile Justice Bulletin ».

Risk and Protective Factors Associated with Use of Alcohol, Tobacco and Other Drugs and Gambling Participation, The Alberta Youth Experience Survey 2002. Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission Les jeunes et la violence (feuillet du CNIVF)..Agence de santé publique du Canada. Sur Internet: http://www.phac-aspc.gc.ca/ncfv-nivf/familyviolence/html/nfntsyjviolence_f.html

La violence chez les jeunes et l'activité des bandes de jeunes: réponses aux préoccupations communautaires Fédération canadienne des municipalités, 1994.

Bibliographie

Bohm, D. On dialogue, Lee Nichol (éd.), Londres, Routledge, 1997.

Connor, Joseph A. et Stephanie Kadel-Taras. Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003.

Habermas, J. Communication and the Evolution of Society, T. McCarthy (tr.), Londres, Heinemann, 1979.

Howell, James. Preventing and reducing juvenile delinquency: A comprehensive framework, Thousand Oaks (CA), Sage Publications Small, 2003.

Klein, Malcolm W et Cheryl Maxson. Street Gang Patterns and Policies, Oxford, Oxford University Press, 2006.

Luke, Jeffrey S. Catalytic Leadership Strategies for an Interconnected World, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.

Ray, Karen. The Nimble Collaboration: Fine-tuning Your Collaboration for Lasting Success, Saint Paul, Amherst H. Wilder Foundation, 2003.

Schorr, L. Common Purpose: Strengthening Families and Neighbourhoods to Rebuild America, New York, Anchor Books, 1997.

Search Institute. Healthy Communities Healthy Youth, initiative nationale du Search Institute visant à rassembler des groupes qui se consacrent aux enfants et aux adolescents, Minneapolis.

Tamarack Institute for Community Engagement. The Convening Organization, Waterloo, Tamarack Institute for Community Engagement, 2004.

Torjman, Sherri. Shared Space: The Communities Agenda, Caledon Institute of Social Policy, septembre 2006.

Wheatley, Margaret. Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2002.

Wortley, Scott et Tanner Julian. Social Groups or Criminal Organizations? The Extent and Nature of Youth Gang Activity in Toronto, Jim Phillips et Bruce Kids, (dir.) From Enforcement and Prevention to Civic Engagement: Research on Community Safety Centre of Criminology, Toronto, 2004.